

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza trhu expresních zásilek

Analyse of express delivery market

Číslo závěrečné práce

DP-EF-KMG-2010-43

MICHAL POLEDNO

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.

Katedra marketingu

Konzultant: Petr Stříbrný

DHL Express Liberec

Počet stran: 87

Počet příloh: 0

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 04. 05. 2010

Anotace

V diplomové práci je zachycena současná situace na trhu expresních přepravců. Je zde popsán vliv na zákazníka a na ekonomické prostředí celkově. Cílem práce je pomocí několika různých metod provést zhodnocení největších poskytovatelů těchto služeb. Pro zjednodušení byly vybrány pouze společnost DHL, UPS, TNT a FedEx. Jde o porovnání kvality a rozsahu nabízených produktů a služeb. V první kapitole je popsána současná situace na trhu a momentální trendy a tendence. Ve druhé kapitole je rozebráno podrobně chování zákazníka. Třetí část je zaměřena na jednotlivé přepravní společnosti, jejich historii, finanční ukazatele a plány. Následně byla vypracována SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky a odhaluje možné příležitosti a hrozby. Poslední kapitola obsahuje test služeb expresních přepravců a nové návrhy a doporučení jak pro přepravce, tak pro samotné zákazníky.

Klíčová slova

Analýza trhu, SWOT analýza, služba, chování zákazníka, konkurence, expresní přeprava, propagace, image

Annotation

The thesis is based on the current situation on the express carriers market. It describes the impact on the customer and the overall economic environment. The aim is to evaluate through several different methods the largest providers of these services. For simplification, only DHL, UPS, TNT and FedEx were selected. It deals with comparison of the quality and range of products and services offered. The first chapter looks at the current market situation and current trends and tendencies. The second chapter analyzes in detail the behavior of the customer. The third part focuses on the individual shipping companies, their history, financial indicators and plans. Subsequently, the SWOT analysis was prepared, which defines the strengths and weaknesses and reveals potential opportunities and threats. The last chapter includes a test of express service carriers and new proposals and recommendations for both the shipper and the customers themselves.

Key words

Market analysis, SWOT analysis, service, customer behavior, competition, express transport, advertising, image.

Obsah

1	Současná situace na trhu	12
1.1	Počátek expresních přepravců	12
1.2	Tradiční expresní přepravci	13
1.3	Oblast působení společností	13
1.4	Trendy	14
1.5	Skládování v rámci kompletní nabídky distribučních služeb	15
1.6	Logistické strategie v zásobovacích řetězcích	16
1.7	Služby	17
1.7.1	Vlastnosti služeb	17
1.7.2	Dělení služeb	18
1.7.3	Dosahování odlišnosti služeb	18
1.7.4	Dosahování kvality služeb	19
1.7.5	Expresní a kurýrní služby jako součást zasilatelství	20
1.8	Aktuální situace	21
2	Chování zákazníka	23
2.1	Spotřebitelský trh	23
2.2	Model stimul-reakce	24
2.3	Faktory ovlivňující chování spotřebitele	26
2.3.1	Kulturní faktory	26
2.3.2	Společenské faktory	27
2.3.3	Osobní faktory	29
2.3.4	Psychologické faktory	30
2.4	Typy kupního jednání	33
2.5	Etapy kupního rozhodovacího procesu	35
3	Expresní přepravci	39
3.1	SWOT analýza	39
3.2	SWOT tabulka	40
3.3	DHL	42
3.3.1	Historie DHL	42
3.3.2	DHL v České republice	43
3.3.3	Rozvoj a plány DHL	46
3.3.4	SWOT analýza společnosti DHL	49
3.4	FedEx	53
3.4.1	Historie společnosti FedEx	53
3.4.2	FedEx v ČR	56
3.4.3	SWOT analýza FedEx	56
3.4.4	Hybridní vozidla	60
3.5	UPS	61
3.5.1	Historie UPS	61
3.5.2	UPS v ČR	63
3.5.3	SWOT analýza UPS	63
3.5.4	Investice UPS	66
3.5.5	Hybridní vozidla	67

3.6	TNT	68
3.6.1	Historie TNT	68
3.6.2	TNT v číslech	69
3.6.3	TNT v ČR	70
3.6.4	SWOT analýza TNT	70
3.6.5	Cíle TNT	73
3.6.6	TNT Planet me	74
3.7	Tržní podíly expresních přepravců	76
3.8	Srovnání služeb společností	79
4	Nové postupy, návrhy a doporučení	81
4.1	Zkouška služeb expresních přepravců	81
4.1.1	DHL	81
4.1.2	UPS	82
4.1.3	TNT	82
4.1.4	Vyhodnocení testu	82
4.2	Návrhy a doporučení	83
	Závěr	85
	Seznam použité literatury	86

Seznam zkratek a symbolů

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BRIC	Brazílie, Rusko, Indie a Čína
cm	centimetr
CNG	stlačený zemní plyn
CO ₂	oxid uhličitý
CRM	řízení vztahů se zákazníky
ČR	Česká republika
DC	distribuční centrum
€	měna euro
ELC	expresní logistické centrum
EU	Evropská unie
FedEx	federál expres
IiP	certifikát investic do lidských zdrojů
kč	koruna česká
kg	kilogram
m ²	metr čtvereční
mil.	milion
např.	například
SIM	strategie řízení zásob
SPC	strategické centrum náhradních ddílů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
TNT	Thomas Nationwide Transport
tzv.	takzvaný
UPS	United Parcel Service
VŠ	vysoká škola

Seznam tabulek

Tab. 1 - Typy kupního jednání.....	34
Tab. 2 - SWOT tabulka.....	41
Tab. 3 - DHL v číslech.....	43
Tab. 4 - DHL ČR v číslech.....	45
Tab. 5 - FedEx v číslech.....	55
Tab. 6 - UPS v číslech.....	62
Tab. 7 - Investice UPS.....	67
Tab. 8 - TNT v číslech.....	69
Tab. 9 - Srovnání služeb 4 společností.....	79
Tab. 10 - Srovnání cen společností.....	83

Seznam obrázků

Obr. 1 – Model stimul reakce.....	26
Obr. 2 – Hierarchické uspořádání potřeb.....	31
Obr. 3 – Kupní rozhodovací proces.....	36
Obr. 4 – Pobočky DHL v ČR.....	46
Obr. 5 – Opel Combo CNG.....	48
Obr. 6 – SWOT analýza DHL.....	53
Obr. 7 – FedEx v číslech.....	55
Obr. 8 – Logo společnosti FedEx.....	57
Obr. 9 – SWOT analýza FedEx.....	59
Obr. 10 – Hybridní vozidlo FedEx.....	60
Obr. 11 – Ups v číslech.....	62
Obr. 12 – SWOT analýza UPS.....	66
Obr. 13 – Hybridní vozidlo UPS.....	68
Obr. 14 – Logo společnosti TNT.....	71
Obr. 15 – SWOT analýza TNT.....	73
Obr. 16 – Carbon free tricykle.....	75
Obr. 17 – Hybridní vozidlo TNT.....	75
Obr. 18 – Tržní podíly společností.....	77

Úvod

Současný obchod a služby se změnily natolik, že prosperující společnosti se musí stále rychleji přizpůsobovat probíhajícím změnám v ekonomickém prostředí. Flexibilita, rychlost a informovanost jsou základem pro neustálý rozvoj. Dnes již nestačí zjistit, že zákazník něco potřebuje a pak mu to splnit. Dnes je potřeba vše vědět dříve a být připraven na jakýkoliv požadavek.

Narůstající vliv komunikačních, informačních a moderních dopravních systémů vede jak ke zkracování faktoru času, tak i faktoru vzdálenosti. Dnes již nejsme ničím limitováni a překonání velké vzdálenosti jakéhokoliv množství zboží není problém takřka v minimálním časovém úseku. Kurýrní služby jsou v dnešním světě rychlosti a změn velmi důležitou součástí téměř všech odvětví.

Při propojení služeb a určitém stupni globalizace potřebuje mnoho lidí rychle doručit dokument, náhradní díl či lékařský vzorek nejen do jiného města, ale třeba i na jiný kontinent. Každá ušetřená hodina navíc pak může být ceněna vysokou částkou.

Dnešní svět kurýrních služeb je maximálně pohodlný pro zákazníky, kdy stačí využít telefon nebo internet a proces přepravy je tak zahájen. Dalším bonusem jsou pak další přidané služby, jako je proclení zásilky, zabalení zásilky nebo přeprava nebezpečného zboží.

V této práci je popsána současná situace na trhu expresních přepravců, detailní rozbor chování zákazníka, detailní analýza čtyř dominantních společností na trhu a v neposlední řadě i nové návrhy a doporučení.

1 Současná situace na trhu

1.1 Počátek expresních přepravců

Kurýrní, expresní a balíkové služby patří do segmentu trhu dopravy. Jsou nabízeny teprve od 60. let minulého století a stále ještě jsou provázeny růstem v oblastech počtu zásilek, hmotnosti, tržeb a počtu pracovníků. Tento růst jistě je a bude ovlivněn také tím, že poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb stále více působí jako integrátoři a jako logističtí partneři v logistických řetězcích.

Nabídka expresních služeb byla v polovině 80. let minulého století hlavně zaměřena na odesílatele pravidelných zásilek nebo spěšných mezinárodních zásilek, jednalo se např. o zásilky do bankovních domů nebo reklamních agentur. Větším okruhem oslovovaných firem se postupně dostavily přepravy náhradních dílů nebo vzorků. V současnosti jsou expresní služby využívány v rychle se rozvíjejícím průmyslu výpočetní techniky a poskytovatelé zde vystupují jako stabilní partneři pro odesílání nových produktů do distribuční sítě.

Liberalizace poštovní činnosti a rostoucí požadavky podnikatelské sféry po službách jako jsou přesnost doručení, plošná obsluha, noční skok, doručení zásilek následujícího dne ráno (time definite), vysoký stupeň spolehlivosti (mimo jiné sledování zásilek On-line Tracking)

a kontrola doručení v místě určení vedly v 90. letech minulého století k silné expanzi trhu kurýrních, expresních a balíkových služeb.

1.2 Tradiční expresní přepravci

Tradičními poskytovateli služeb pro tento tržní segment jsou *UPS* (United Parcel Service), *TNT* (Thomas Nationwide Transport), *DHL* (Dalsey-Hillblom-Linn) a *FedEx* (FederalExpress).

Vedle těchto čtyř velkých poskytovatelů existuje značný počet dalších kurýrních a expresních firem, které ale vystupují s ohledem na jejich obrat a distribuční síť pouze na národní úrovni. Ve všech průmyslových zemích existuje velký počet malých poskytovatelů kurýrních služeb, kteří pracují na vymezeném segmentu a částečně také jako subdodavatelé pro velké expresní firmy. Vznik nové konkurence privátního významu s celosvětovou působností v oblasti expresních služeb je spíše nepravděpodobný, protože zřízení nutné infrastruktury (přepravní a komunikační sítě, samostatných poboček) je provázáno velmi vysokými finančními a organizačními výdaji na provoz. Častěji jsme svědky toho, že dochází k integraci nebo převzetí stávajících firem. Příkladem na českém trhu může být přechod společnosti PPL (Professional parcel logistic) pod hlavičku společnosti DHL.

1.3 Oblast působení společností

Kurýrní a zvláště pak balíkové služby operují zpravidla a hlavně na vymezeném území. Ve skutečnosti se staly konkurentem národních poštovních společností. Hovoříme-li o mezinárodní kurýrní a expresní službě, mluvíme vždy také o integrátorech a o expresních službách jako partnerech v logistických řetězcích mnoha světově operujících firem.

Integrátor zajišťuje přepravu z domu do domu s použitím různých a nejvhodnějších dopravních prostředků a tras, aby splnil zákaznický požadavek resp. příkaz.

Logistický partner zajišťuje vedle přepravy také skladování a jiné dodatečné úkoly, např. od výrobce až ke konečnému odběrateli.

1.4 Trendy

Konec 90. let můžeme charakterizovat třemi základními trendy:

1. zesílenou angažovaností národních poštovních a balíkových podnikatelů v rámci celkové internacionalizace ekonomiky
2. nárůstem převzetí středně velkých poskytovatelů služeb velkými mezinárodními integrátory nebo kooperací středně velkých případně regionálních poskytovatelů služeb
3. počátkem postupného vývoje deregulace dopravního a poštovního trhu.

Zejména třetí bod uvedl do pohybu trh kurýrních, expresních a balíkových služeb. Dosud si musely národní poštovní společnosti předávat na hranicích balíky z ruky do ruky. Pouze někteří privátní poskytovatelé takových služeb, především velcí integrátoři, mohli již delší dobu nabízet přes hraniční přepravy z jedné ruky, protože disponovali vysoce integrovanými sítěmi. Tato výhoda byla otupena v okamžiku, kdy národní poštovní společnosti vstupovaly a zakládaly mezinárodní kooperace nebo svazy.

Budoucí vývoj na trhu kurýrních, expresních a balíkových služeb charakterizují následující trendy a tendence:

1. Poštovní společnosti a velcí poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb připustí vznik nezávislé sítě, osamělí podnikatelé přistoupí k integraci nebo částečné kooperaci, dlouhodobě však lze uvažovat o jejich převzetí
2. všichni účastníci trhu se budou pokoušet o vybudování globální účasti, vyrovnat se s digitalizací, zvýšení informovanosti, radikální zrychlení všech procesů
3. nabídka pro zákazníky One-Stop-Shopping System
4. zavedení informačních technologií, např. Tracing System (sledování polohy a stavu zásilky) nebo elektronické zaplacení cla, budou značným způsobem ovlivňovat a formovat trh kurýrních, expresních a balíkových služeb

5. rozšiřování produktové základny, tzn. lze očekávat odklon od standardních produktů k individuálním nabídkám.

1.5 Skladování v rámci kompletní nabídky distribučních služeb

„Distribuce znamená dodat správný výrobek správným lidem v době, kdy jej potřebují.“¹

Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb nabízejí tři odlišné skladovací koncepty integrované do expresních přepravních řetězců, které jsou většinou vždy spojeny v oblasti skladování s dodatečnými výkony (přidávajícími hodnotu). Uvedené skladovací koncepty jsou propojeny do sítě celosvětových zásob. Všechny skladové zásoby jsou quasi resumovány do virtuálního skladu.

Expresní logistické centrum (ECL Express-Logistics-Center) dává možnosti podnikatelským subjektům z jiných kontinentů obsloužit místní trh bez investičních výdajů do vlastní distribuční sítě. Skladovací činnost je často doplněna o služby s přidanou hodnotou podle objednávek konečných zákazníků

Distribuční centrum (DC Distribution-Centre) v principu je funkčně podobné ECL, ale obvykle poskytuje pouze skladovací činnosti.

Strategické centrum náhradních dílů (SPC Strategic-Part-Centre) je ve většině případů mini sklad pro skladování náhradních dílů s kritickou dobou dodávky a vysokou hodnotou v těsné blízkosti místa spotřeby. Požadavek na plochu je do 100 m² pro skladování řádově do 100 položek. Obecně je ve skladu uložen pouze jeden díl od každého katalogového čísla s ohledem na jeho vysokou hodnotu, aby hodnota stavu zásob nebyla příliš vysoká. [7]

¹ DĚDKOVÁ J. a HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 2. vyd. Technická univerzita v Liberci, 2003.

1.6 Logistické strategie v zásobovacích řetězcích

V rámci popsaných skladovacích konceptů lze navrhnout následující strategie v rámci celosvětově funkčních virtuálních zásobovacích řetězců:

Strategie řízení zásob (SIM Strategic Inventory Management) náhradních dílů s kritickou dobou dodávky, kde se jedná o dodávkové lhůty v průběhu několika hodin od příchodu informace o požadavku, např. během dvou nebo čtyř hodin musí být díl dodán servisním technikem na místo určení. Služby jsou zajišťovány nepřetržitě, tj. 24 hodin denně a 365 dní v roce. Cílem této strategie je vykonat časově kritické služby s minimem zásob na celoevropské úrovni.

Přímé expresní zásobování (DEI Direct Express Inventory) pro distribuci hotových výrobků a náhradních dílů, kde se jedná o outsourcované služby nebo firemní požadavky z jiných kontinentů (např. USA, Dálný Východ apod.) na skladování zásob a jejich distribuci v rámci Evropy. Cílem strategie je na území jiného kontinentu s minimem zásob zajistit celoplošnou distribuci nebo formou outsourcingu skladovací činnosti spořit dodatečné náklady.

Zpětná oprava zásob (RRI Repair Return Inventory) v uzavřeném řetězci servisního cyklu se týká i dodávek náhradních zařízení svým zákazníkům při poruchách dodaných výrobků. Často je oprava požadována následující den. Vyměněná porouchaná zařízení jsou dodána na místo centrální opravy, kde jsou opravena a buď jako funkční zásoby uloženy, nebo v méně případech přepraveny opět zpět k původnímu využití. Zákazníkům nevznikají s tímto doplňkovým prodejním servisem žádné problémy. Všechny činnosti zajišťuje poskytovatel služeb, rychlou přepravou a držením minimálních zásob docílíme snížení celkových nákladů.[7]

1.7 Služby

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví.“² Každá firma nabízí služby. Tyto služby mohou být velkou, nebo zanedbatelnou částí jejich nabídky. Nabídky firem můžeme rozčlenit na 4 druhy, od pouze hmatatelného zboží až po samostatnou službu. U expresních přepraveců jsou podstatnou částí nabídky právě služby.[2]

1.7.1 Vlastnosti služeb

Hlavní vlastností služeb, od níž, se odvozují další vlastnosti, je jejich **nehmatatelnost**. Na rozdíl od fyzických výrobků nemůžeme předem vidět výsledek. Nemáme šanci si ji prohlédnout nebo ji zhodnotit. Každý zákazník proto podstupuje před nákupem každé služby určité riziko. Aby snížil toto riziko, může hledat známky kvality služeb, ať už to je místo prodeje služby, lidé prodávající tuto službu, zařízení nebo cena. Výše ceny za poskytnutou službu není vždy úměrná její kvalitě.

Následující vlastností služeb je jejich **neoddělitelnost**. Pro služby je charakteristické, že jsou vytvářeny a spotřebovány současně. Služba nemusí být spojena s konkrétním producentem či poskytovatelem, ale nelze ji oddělit od zákazníka.

Proměnlivost jako další charakteristická vlastnost služeb znamená, že kvalita stejné služby se liší, záleží na tom, kdo ji provádí, což samozřejmě ve výsledku ovlivňuje spokojenost zákazníka, který se v případě nespokojenosti obrátí na konkurenci. Firmy poskytující služby mohou uskutečnit tři kroky směrem k řízení jakosti. Prvním je investice do dobrého výběru a školení personálu. Druhým krokem je standardizace procesu poskytování. Třetím krokem je sledování uspokojení zákazníků pomocí systému návrhů a stížností,

² KOTLER, P. *Marketing management*. 7. vyd. Victoria publishing. 1992. 175s ISBN 80-85605-08-2

zákaznických průzkumů a kontrolních nákupů, aby bylo možné identifikovat a zlepšovat špatné služby.

Další dvě vlastnosti, kterými jsou zničitelnost služby a nemožnost službu vlastnit vychází z nehmotné podstaty služeb. To, co neexistuje ve fyzické formě nelze zničit ani vlastnit a reklamace špatně poskytnutých služeb je sice možná, často velmi komplikovaná a ve většině případů nemůže ovlivnit špatný výsledný efekt.

1.7.2 Dělení služeb

Podle charakteru činnosti prováděných v rámci poskytování určitých služeb rozdělujeme služby podle odvětvové příslušnosti. Základní kategorie služeb v rámci tohoto členění jsou: doprava, telekomunikace, ubytovací a hotelové služby, poradenské a advokátní služby, opravárenské a osobní služby, pojišťovací služby, finanční a bankovní služby. Služby také dělíme na tržní a netržní. Tržní služby jsou ty, za které musí zákazník zaplatit. Služby netržní neboli veřejné jsou takové, za které zákazník nezaplatí nic nebo pouze část ceny a zbývající cenu dotuje stát. Žádného člověka nelze ze spotřeby veřejných služeb vyloučit. Do této kategorie patří například obrana státu, služby státní správy, v menším měřítku například veřejné osvětlení. U některých odvětví si zákazník může vybrat, protože zde lze poskytnout jak služby placené tak neplacené. Jako příklad můžeme uvést státní a soukromé školy i mateřské školky, státní a soukromé nemocnice. Dále můžeme služby rozdělit na služby pro organizace a služby pro spotřebitele, přičemž některé služby jsou poskytovány jak spotřebitelům, tak i organizacím.[2]

1.7.3 Dosahování odlišnosti služeb

Při nasyceném trhu je velmi obtížné dosáhnout odlišení svých služeb od konkurenčních. Odstranění regulačních opatření v hlavních odvětvích služeb uvolnilo prudkou cenovou

konkurenci. Jestliže zákazník vidí služby jako poměrně rovnocenné, bude se spíše zajímat o jejich cenu než o jejich dodavatele.

Řešení cenové konkurence spočívá v dosažení odlišné nabídky, dodacích podmínek a image. Nabídka musí obsahovat inovované vlastnosti. Zákazník očekává soubor primárních služeb. K tomuto souboru může být přidán sekundární soubor služeb, což je něco navíc pro zákazníka.

Velkým problémem je to, že většina inovací se dá jednoduše napodobit. Firma však získává dočasnou výhodu nad konkurenty a u zákazníka pověst inovátora. Firma poskytující služby může odlišit jejich dodání třemi způsoby. Je to prostřednictvím personálu, prostřednictvím fyzikálního prostředí a pomocí určitého procesu. To znamená mít schopnější a spolehlivější personál, vytvořit lepší prostředí nebo zavést prvotřídní proces, jehož prostřednictvím bude služba poskytována.

1.7.4 Dosahování kvality služeb

Hlavní možností jak odlišit služby firmy od konkurence je dodávat vyšší kvalitu než konkurence. Klíčovým prvkem je, aby zákazník obdržel vyšší kvalitu, než očekával. Očekávání zákazníků je vytvářeno minulými zkušenostmi, vyslechnutím názorů o firmě a pomocí reklamy. Zákazníci si vybírají firmu podle těchto informací a na závěr porovnávají vnímanou službu se službou očekávanou. Jestliže má vnímaná služba nižší úroveň než služba očekávaná, zákazník ztrácí zájem o jejího dodavatele. Naopak jestli vysoká úroveň vnímané služby předčí očekávání, zákazník pravděpodobně opět použije stejného dodavatele.

Definování kvality služeb je mnohem těžší než kvality výrobku. Zákazník však kvalitu služeb hodnotí neustále, a proto dodavatel potřebuje znát jeho očekávání. Spokojenost na straně nakupujícího bude tehdy, pokud dostane to, co chce, kdy to chce a jak to chce. Není však dáno, že dodavatel bude schopen splnit veškerá přání zákazníků. Stojí před problémem spokojenosti zákazníka a ziskovosti firmy. Důležité je, aby jasně definoval a

sděloval, jaká úroveň služby bude poskytována, protože pak zaměstnanci firmy vědí, co musí poskytnout, a přilákaný zákazník, co může očekávat.

Základními kritérii pro hodnocení služeb jsou:

Přístupnost: Služba je snadno dostupná na vhodném místě, ve vhodnou dobu a s krátkou dobou čekání.

Komunikace: Služba je popsána přesně a srozumitelně

Kompetence: Zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti

Zdvořilost: Zaměstnanci jsou přátelští, uctiví a pozorní

Důvěryhodnost: Zaměstnanci firmy jsou důvěryhodní a na srdci jim leží především zájmy zákazníka.

Spolehlivost: Služby jsou vykonávány důsledně a přesně

Vnímavost: Zaměstnanci reagují rychle a tvořivě na přání a problémy zákazníků

Bezpečnost: Služba není spojena s nebezpečím, rizikem nebo pochybnostmi

Reálnost: Reálné provedení služby odpovídá předpokládané kvalitě

Porozumění a znalost zákazníka: Zaměstnanci se snaží poznat potřeby zákazníků a věnovat jim individuální pozornost[3]

1.7.5 Expresní a kurýrní služby jako součást zasilatelství

Zasilatelství je odborně fundovaná činnost, při které její provozovatel obstarává za úplatu přepravu věcí. Tuto činnost provádí vlastním jménem v zájmu a na účet příkazce.

Zasilatele lze označit za prostředníka, který obstarává a zařizuje přepravní služby pro zákazníka. Zasilatel je kvalifikovaným odborníkem a znalcem přepravního trhu a musí znát velmi dobře potřeby svých zákazníků, uspokojení jejich potřeb je pro něj prioritou a všeobecným strategickým cílem.

Musí být znalcem rozsáhlé řady dopravních a přepravních předpisů, které platí ve všech oborech a druzích dopravy a přepravy. Nejdůležitější zboží, s nímž zasilatel obchoduje, je především kvalitní a aktuální informace.

Expresní a kurýrní služby tvoří podle české legislativy zvláštní skupinu, která spadá do oblasti zasilatelských služeb. Zasilatelé poskytující expresní a kurýrní služby, provádějí lukrativní a hospodárnou přepravu malých zásilek a většinou disponují nejvýkonnějšími a nejrozsáhlejšími komunikačními kanály. Na českém trhu působí řada českých zasilatelských firem. Běžně zde operují i nadnárodně podnikající společnosti, které se soustřeďují na expresní přepravu malých zásilek.

V dnešní době, kdy je trh nasycen, v některých případech i přesycen existuje vysoká konkurence. Velkou roli hraje nejen cena, kvalita, ale také doba, za kterou se požadované zboží, dokumenty či další komodity, které mohou být tímto způsobem přepravovány, dostanou k zákazníkovi. Dostat zásilku k zákazníkovi v co nejkratším čase, je právě úlohou expresních služeb. Rychlost dodání, cena a samozřejmě kvalita služeb jsou oblastmi, v nichž mezi sebou expresní služby nejčastěji soutěží.

1.8 Aktuální situace

Pro aktuální situaci na evropském trhu kurýrních, expresních a balíkových služeb vycházíme z předpokladu, že při výrazně oslabeném růstu se evropští poskytovatelé těchto služeb ocitnou pod narůstajícím tlakem rostoucích nákladů. Za adekvátní berme striktní řízení nákladů na jedné a zostření nabídkového profilu na druhé straně.

Můžeme identifikovat čtyři podstatné změny, k nimž v uplynulé době na trzích kurýrních, expresních a balíkových služeb došlo:

1. národní balíkový trh dostává další růstový impulz díky nakupování po internetu. Přitom se zvyšuje komfort služeb při zasílání i při sledování zásilek. Na tomto trhu vyrůstá dřívějším monopolním poštovním strukturám konkurence v podobě nových poskytovatelů služeb.

2. expresní služby se ocitají pod silným a diferencovaným tlakem. Potřeba plánovatelných výkonů je vede ke standardizaci služeb.

3. další změnou je postupující evropeizace, proto mnohé dosud jen národně orientované balíkové přepravní systémy pracují na mezinárodním rozšíření svých sítí. Zákazníci požadují takzvanou zónovou cenotvorbu (pricing), která se odvozuje od skutečných nákladů.

4. s narůstající koncentrací/konsolidací v obchodě a rostoucím cenovým tlakem na úseku B2B sílí nakonec v mnoha průmyslových oborech trend k vytváření uzavřených zásobovacích řetězců. V důsledku toho expresním firmám odpadá část zakázek.

2 Chování zákazníka

Úspěšnost každé podnikatelské aktivity vždy závisí na sladění strategie dané firmy s potřebami a představami zákazníka. Z tohoto důvodu patří rozbor chování zákazníka a výzkum procesu rozhodování o koupi k nejvýznamnějším úlohám marketingového výzkumu. Porozumět kupnímu rozhodování na cílovém trhu je základním úkolem marketingových manažerů. Hlavním cílem výrobce, nebo poskytovatele služeb je zjistit to, jak uvažuje a jak se rozhoduje spotřebitel. V této situaci může ovlivnit vývoj nových výrobků a služeb, jejich vlastnosti, tvorbu obalů, vylepšení distribuční sítě a stanovení ceny. Vždy podle preferencí zákazníka.

2.1 Spotřebitelský trh

Spotřebitelský trh se skládá ze všech jednotlivců a domácností, které nakupují nebo vyžadují zboží a služby pro osobní potřebu. Spotřebitelé se navzájem odlišují věkem, pohlavím, výší příjmů, vzděláním, způsobem života, zálibami, vkusem. V zájmu rozvoje výrobků a služeb je pro obchodníky nutné, aby rozlišovali spotřebitelské skupiny a produkt či službu přizpůsobili požadavkům a potřebám dané skupiny spotřebitelů. Je-li marketingový segment dostatečně velký, lze pro něj připravit speciální program.

V minulosti mohl obchodník lépe chápat kupujícího díky každodennímu přímému styku při prodeji. Růst velikosti firem a trhů narušil přímý kontakt mezi vedením firem a spotřebiteli. Mezi výrobce a spotřebitele se vklínil obchod (velkoobchod, maloobchod, dealeři, zprostředkovatelé aj.). Stále častěji se proto manažeři museli uchýlovat k průzkumu trhu, aby našli odpovědi na základní otázky trhu. Mezi tyto otázky můžeme zařadit:

- Jaké jsou primární faktory ovlivňující chování spotřebitele?
- Jaká jsou zásadní pravidla pro rozhodovací proces o koupi?
- Jak budou spotřebitelé reagovat na různé, obchodníky řízené stimuly?

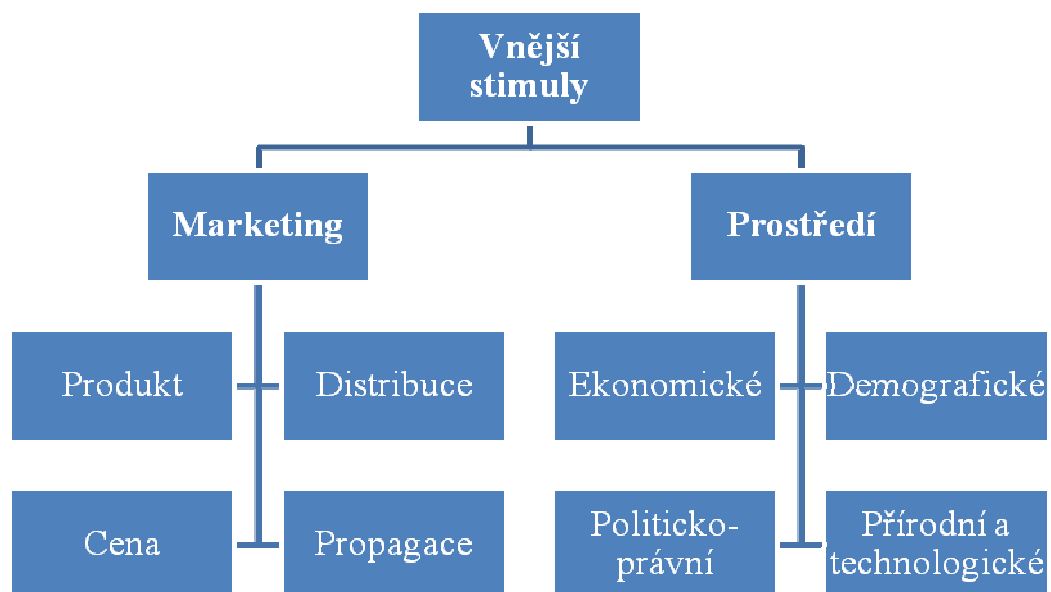
Firma, která ví, jak spotřebitel zareaguje na vzhled výrobku, cenu, reklamu a podobně, bude mít před svými konkurenty velkou výhodu. Proto marketingoví výzkumníci

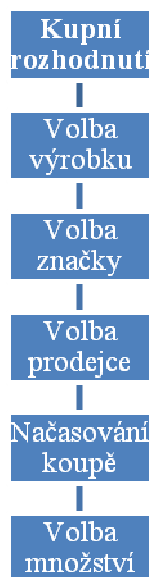
vynakládají mnoho energie na objasnění vztahů mezi tržními stimuly a reakcí kupujícího.[5]

2.2 Model stimul-reakce

Firma a vnější prostředí trhu vysílají ke spotřebiteli mnoho podnětů. Zasažený spotřebitel pak na ně reaguje. Mezi podněty a reakcí je tedy jakási "černá skříňka" a tou je právě spotřebitel, jeho nitro, ve kterém se cosi odehrává. Čím je způsobeno, že některé výrobky tentýž člověk kupuje bez váhání a nad jinými se dlouze rozhoduje? Ve které nákupní situaci podléhá spíše emociálním podnětům a ve které spíše racionálním? Proč je někdo věrný značce a jiný značky střídá? Proč je pro výrobce důležitá spokojenost zákazníka po koupi? Úkolem obchodníka je zjistit, co se odehrává ve spotřebitelově černé skřínce mezi vnějšími vlivy a konečným rozhodnutím.

Výzkum přinášející odpovědi na tyto otázky je obvykle veden po dvou liniích: první je analýza faktorů, které ovlivňují chování spotřebitele, druhá studuje proces rozhodování zákazníka při koupi.[2]





Obr. 1 – Model stimul reakce

Zdroj: KOTLER,P., Marketing management,2001.178 s. ISBN:80-85605-08-2

Tento graf ukazuje, že rozhodnutí spotřebitele je závislé na jeho kulturních, sociálních, osobních a psychologických faktorech.

2.3 Faktory ovlivňující chování spotřebitele

2.3.1 Kulturní faktory

Kulturní faktory mají nejširší a nejhlubší vliv na spotřebitelovo chování. Vrývají se velmi hluboko do psychiky každého člověka a ovlivňují jeho chování. Kultura přímo způsobuje to, co člověk chce a jak se chová. Od svého narození získává dítě svůj potenciál hodnot, poznání, zálib a chování během procesu začleňování do společnosti, zahrnující rodinu a ostatní klíčové instituce.

Každá kultura se skládá z několika menších subkultur, které umožňují svým příslušníkům více možností pro sebeurčení a začlenění. Duchovní rámec společnosti je dán mnoha rysy: národnostním, náboženským, historickým, geografickým. Významně ovlivňuje strukturu i

rozsah spotřeby. Srovnáme si skladbu stravy, způsob a funkci odívání, trávení volného času a představy o zaměstnání v západní Evropě, v Indii nebo ve střední Africe.

U všech lidských společenství můžeme pozorovat rozvrstvení ve formě společenských vrstev. Společenské vrstvy jsou relativně trvalé a stejnorodé skupiny lidí, které jsou hierarchicky uspořádány. Tyto vrstvy mají několik charakteristik. Lidé v rámci jedné vrstvy mají sklon jednat podobně mnohem spíš. Některou skupinu lze identifikovat podle několika různých faktorů, jako jsou vzdělání, příjem, povolání, jmění či názorová orientace. Člověk se také může během života volně pohybovat mezi vrstvami nahoru i dolů.

Společenské vrstvy vykazují určité odlišnosti v preferencích značek a výrobků. Někteří obchodníci se zaměřují pouze na určitou skupinu. Jednotlivé vrstvy se liší i stylem mluvy. Reklama obchodníků by proto měla být vyjádřena v takové mluvě, která je blízko právě té skupině, pro kterou je určena.

Ve vyspělých zemích se v posledních desetiletích odehrávají tyto změny:

- Rostoucí význam volného času
- Změny v hierarchii hodnot
- Sbližování a proplétání kultur
- Touha po vysokém životním standardu

Působení kulturních vlivů na vnitřním trhu můžeme poměrně spolehlivě odhadnout intuicí. Pronikání na světový trh si však již vyžaduje odborné analýzy kulturních zvyklostí. Jinak může docházet k možnému neúspěchu.

2.3.2 Společenské faktory

Chování spotřebitele je také ovlivněno takovými faktory, jako jsou referenční skupiny, rodina, společenské role a statusy. Referenční skupina je tvořena všemi skupinami osob,

kteře mají přímý nebo nepřímý vliv na chování a postoje každého jedince. V primárních skupinách je vzájemné působení nepřetržité a ovlivňují nás přímo (členové rodiny, přátelé, známí, sousedi a spolupracovníci). Vztahy mezi lidmi jsou zde především neformální. Sekundární skupiny nás ovlivňují nepřímě a vztahy k nim jsou spíše formální, oficiální (profesní organizace, odbory, politické strany). Nepřímě na nás působí i skupiny, k nimž nenáležíme. Buď se těmto skupinám chceme podobat (aspirační skupiny) nebo naopak, protože nás odpuzují, nechceme se s nimi ztotožnit (skupiny disociativní).

Referenční skupiny mají schopnost ovlivnit naše chování a rozhodování o koupi. Umí-li se firma svou propagací obrátit na správnou referenční skupinu, může dosáhnout na trhu významných úspěchů. Referenční skupiny vystavují jednotlivce novým způsobům jednání a novým životním stylům. Také ovlivňují jeho postoje, protože se snaží zapadnout. Největšího úspěchu lze dosáhnout oslovením vůdčích jedinců, tzv. opinion leaders. Jsou-li tito získáni, neformálním způsobem (často si to ani neuvědomují) dělají daným výrobkům publicitu a urychlují rozhodovací proces spotřebitelů- svých blízkých a známých.

Ze své zkušenosti vím, že nejlepší hráč určitého sportovního družstva může být osloven výrobcem vybavení. Tento hráč dostává vybavení zdarma a reprezentuje určitou značku. Především mladí členové oddílu vidí v tomto hráči vzor. Jsou přesvědčeni o kvalitě a chtějí používat stejné vybavení.

Nejvlivnější společenskou skupinou bývá rodina. Každý z nás si odnáší nejvíce vzorů z rodiny. Vliv rodičů může být tak silný, že jejich chování je potomkem podvědomě kopírováno po celý jeho život. Rodina představuje významnou spotřebitelskou jednotku a proto je předmětem intenzivního zájmu marketingu. Sledujeme v ní rozdělení úloh partnerů při rozhodování o nákupu zboží (o čem rozhodují muži, o čem ženy, o čem rozhodují společně), jak do rozhodování zasahují děti. Marketing produktu se pak musí přizpůsobit těm spotřebitelům, kteří o koupi rozhodují. Z výzkumů vyplívá, že muž je většinou dominantní při nákupu automobilu, televize nebo životního pojištění. Žena naopak u nákupu pračky, koberce nebo nábytku. U produktů jako je dovolená nebo dům to bývá rovnocenné. Vliv jednotlivých členů rodiny se může lišit i v případě různých vlastností téhož výrobku. Příkladem může být automobil, kdy o značce a typu rozhoduje většinou muž, naopak při rozhodování o barvě vozu bývá dominantní žena.

2.3.3 Osobní faktory

Rozhodnutí spotřebitele jsou rovněž spojena s rysy jeho individuality a s tím, ve které fázi životního cyklu se právě nachází. Existuje několik fází životního cyklu a pro každou fázi jsou příznačné jak rozdílné finanční podmínky, tak rozdílná spotřeba určitých typických produktů. V každém věku člověk jí jiné jídlo, nosí různé druhy oblečení atd. To samé ovlivňuje i povolání kdy dělník ve výrobě nakupuje převážně jiné oblečení než top manažer.

Dalším faktorem, který ovlivňuje chování člověka je životní styl. Je to způsob života, odrážející se v lidské činnosti, zájmech a názorech. Dává na obraz o celém člověku ve vztahu k jeho okolí. Lidé pocházející ze stejné společenské vrstvy, kteří mají stejné povolání, mohou mít naprosto odlišný životní styl. Rozsah i struktura spotřeby pak závisejí na celkové ekonomické úrovni dané země.

Spotřebitelé se během životního cyklu rozdělují do určitých skupin:

- **Mládenecké období:** osamělý člověk, nežije doma, finančně závislý (např. VŠ student), módní ošacení vůči mínění, orientace na zábavu, kupující vybavení pro sport, minimální investice do ostatních věcí
- **Novomanželské období:** finanční podmínky lepší, možnost půjček, velká pořizovací aktivita věcí dlouhodobého užití (auto, lednice, nábytek, dovolená)
- **Manželé s malými dětmi:** minimum volných peněz, žena nepracuje, orientace na potřeby dětí
- **Manželé s dětmi školního věku:** lepší finanční situace, žena již pracuje, možnost výdajů na sportovní vyžití a rekreace
- **Manželé s nezaopatřenými dětmi:** ještě lepší finanční situace, opětovný nákup věcí dlouhodobé spotřeby (nové, lepší), cestování, kultura atd.
- **Starší manželé, děti z domu:** ekonomicky nejlepší období, cestování, luxusní výrobky, výpomoc dětem a jejich rodinám, sebevzdělávání, zvelebování domácnosti
- **Starší manželé v penzi:** prudký pokles příjmů, nárůst výdajů na zdravotní péči

- **Osamělý partner:** v případě, že je pracující, poměrně dobrý příjem, jinak malý příjem, hlavní je potřeba pozornosti a pocitu bezpečí

Každý výrobce zajišťuje určitý segment spotřebitelů, musí se proto zajímat o tyto lidi (věk, pohlaví, příjmy, zaměstnání, co dělají ve volném čase atd.) Tyto znalosti pak uplatní při realizaci reklamní kampaně, při výběru cílových trhů (segmentů) a stanovení pozice výrobku a při identifikaci dalších možností podnikání.

2.3.4 Psychologické faktory

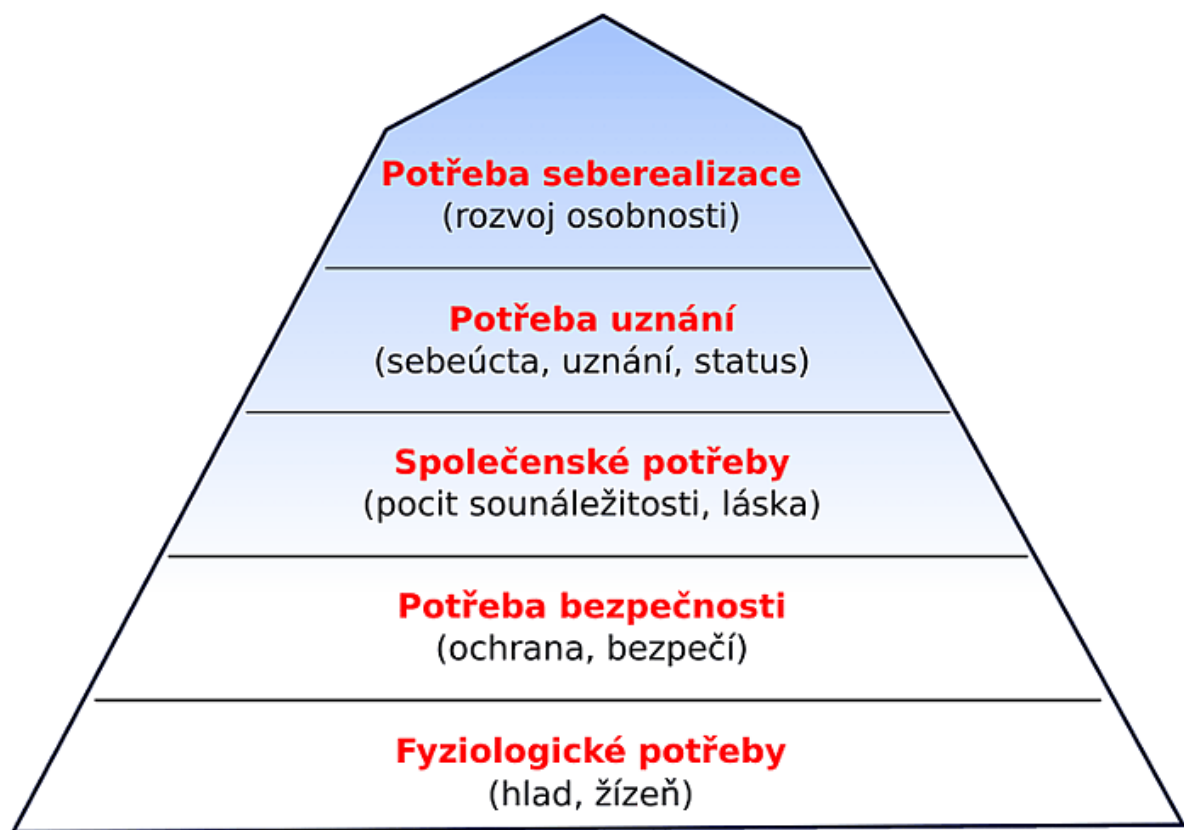
To co si zákazník koupí závisí také na čtyřech hlavních psychologických faktorech.

Motivace

Každý člověk má neustále celou řadu potřeb. Některé z nich jsou biogenní, jako je hlad nebo žízeň. Další jsou psychogenní. Ty vnímáme jako touhu po uznání, porozumění atd. Tyto potřeby nejsou tak intenzivní, že bychom je uspokojovali okamžitě.

Psychologie disponuje rozvinutými teoriemi o lidské motivaci. Tři nejznámější jsou teorie S. Freuda, A. Maslowa a F. Herzberga.

Abraham Maslow se snažil objasnit, proč jsou lidé motivováni určitými potřebami v určitou dobu. Objevil hierarchické uspořádání potřeb.



Obr. 2 – Hierarchické uspořádání potřeb

Zdroj: <http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/mcyp.php?l=05&p=04>

Každý jedinec pak řeší své potřeby v takovém sledu, v jakém se nacházejí v dané pyramidě. Nejdříve řeší problémy, které jsou v daném okamžiku nejdůležitější. Teprve až je ukojena potřeba nižšího řádu, může v člověku vzniknout napětí, vyvolávající potřebu vyššího řádu. Např. člověk, který trpí žízní, nebude v tu samou chvíli řešit něco, co se týká lásky, rozvoje osobnosti, dokonce ani bezpečí.

Freudova teorie je založena na tom, že člověk musí během svého dospívání a přijímání společenských pravidel potlačovat celou řadu přirozených pudů. Tyto pudy však nejsou nikdy zcela eliminovány, nejsou dokonale pod kontrolou. Projevují se ve snech, podřeknutích a neurotickém chování. Proto člověk nemůže zcela porozumět svému vlastnímu jednání.

Frederic Herzberg vyvinul teorii dvou faktorů, ve které rozlišuje věci, které uspokojují zákazníka a věci, které naopak neuspokojují. Obchodníci by se proto měli zaměřit na vyhledání neuspokojujících faktorů ve svých výrobcích a službách a pokusit se je odstranit (špatná obsluha, nesrozumitelný návod použití atd.) A naopak vyhledat svoje přednosti a zaměřit se na ně. Toto hraje významnou roli v konečném rozhodnutí zákazníka.

Vnímání

Člověk se silnou potřebou je připraven jednat. Způsob, jakým bude jednat, však záleží na tom, jak situaci vnímá. Též okolní realita může ovlivnit konečné jednání. V období, kdy zařizujeme byt, si budeme více všimnout reklam a upoutávek na nábytek a spotřebiče, než reklam na dovolenou.

Lidé se odlišují způsobem vnímání téhož podnětu. Liší se pozorností věnovanou podnětu, mírou zkrácení informace a druhem informací, které si vybavují. Denně na lidi ve velkých městech působí až 1500 reklamních sdělení. Mozek pochopitelně nemůže všechny informace zpracovávat. Je proto vybaven tím, čemu se říká selektivní pozornost, vybírá jen to, co na něj působí neintenzívněji. V marketingu je problém selektivní pozornosti silně spjat zejména s reklamou a s obaly zboží.

Zkušenost

Změny v chování jedince se opírají především o zkušenosti. Vzděláváme se, tudíž získáváme nové zkušenosti v průběhu celého života. Proces učení je tvořen vzájemnou souhrou pohnutek, motivů, vnějších podnětů, reakcí a posílení reakcí na podnět. Marketing využívá psychologických poznatků z procesu učení tak, že pomocí nich může stimulovat poptávku po určitém produktu. Děje se tak asociací se silnými pohnutkami, užíváním motivačních faktorů a vytvářením pozitivního vztahu spotřebitele k určité firmě nebo značce.

Jako příklad můžeme uvést koupi osobního počítače zákazníkem. Pokud bude s touto značkou plně spokojen, bude předpokládat, že když koupí tiskárnu od tohoto výrobce, bude kvalita také na dobré úrovni.

Víry, názory a postoje

Prostřednictvím jednání a získáváním zkušeností získávají zákazníci určité postoje a názory. Výrobci se pochopitelně velmi zajímají o to, jaké mínění mají lidé o jejich výrobcích a službách. Toto mínění tvoří image výrobku a značky, podle kterého lidé jednají. Jestliže je mínění o výrobku nepříznivé a utlumí poptávku, vyvíjí firmy nákladné kampaně na změnu.[2]

2.4 Typy kupního jednání

Chování a rozhodování spotřebitele se mění podle nákupní situace. Čím složitější je povaha nakupovaného produktu a čím je produkt dražší, tím větší rozhodování proběhne v mysli zákazníka, a tím více účastníků se v rozhodování uplatňuje. Je jasné, že jinak nakupujeme mycí prostředky, mobilní telefon, anebo automobil. Druhy chování spotřebitele si pak můžeme roztřídit podle míry rozdílnosti produktu pocházejícího od různých firem a podle stupně zaujetí kupujícího do následujících čtyř kategorií:

	Vysoké zaujetí	Nízké zaujetí
Významné rozdíly mezi značkami	Komplexní kupní chování	Chování hledající rozmanitost
Malé rozdíly mezi značkami	Chování redukující nesoulad	Zvykové kupní chování

Tab. 1 Typy kupního jednání

Zdroj: KOTLER, P., Marketing management. 193 s. ISBN: 80-85605-08-2

Komplexní chování spotřebitele vykazuje takový spotřebitel, který je nákupem velmi zaujat a mezi nabízenými produkty vnímá podstatné rozdíly. Obvykle se jedná o nákladnější produkt, který se nenakupuje běžně a často. Spotřebitel, který zatím o produktu mnoho neví, zkouší najít informace, které by mu pomohly k poznání a učí se. Úkolem marketingu je zde usnadnit spotřebiteli získat náležité informace, zejména dlouhodobou tištěnou reklamou ve sdělovacích prostředcích a dobře vyškoleným personálem prodejen, který je schopen poskytnout odbornou pomoc.

Chování redukující nesoulad. Při nákupu některých produktů je spotřebitel sice velmi soustředěn, ale mezi různými variantami produktu nevidí podstatné rozdíly. I zde jde o zboží poměrně nákladné a takové, které se nenakupuje v běžném životě příliš často. Zákazník nemá dostatek informací, jedná rychle, řídí se převážně cenovým zvýhodněním nebo umístěním prodejny. Po nákupu může být zklamán, zjistí, že mohl pořídit lepší a výhodnější produkt. Zákazník nejdříve jednal, pak přijal nové názory a nakonec si vytvořil postoj. Pro marketing je zde veliký úkol: udržovat spojení se zákazníkem i po koupi a pomocí propagace ho ujišťovat, že se rozhodl správně.

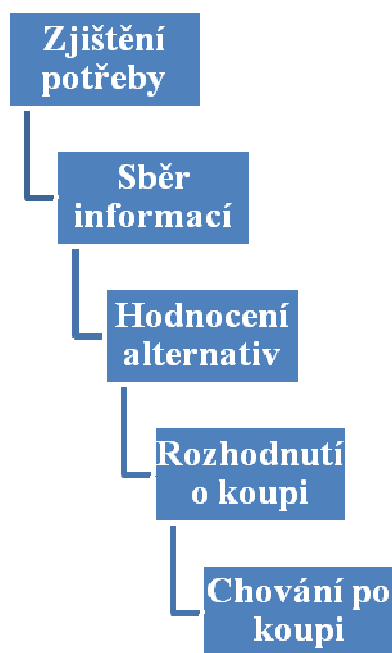
Zvykové kupní chování. Velké množství výrobků s málo podstatnými rozdíly v nabídce (toaletní papír, šampón atd.) je kupováno s nízkým zaujetím. Výběr bývá nejčastěji

záležitostí zvyku, málo kdy souvisí s výběrem firmy či značky, zákazník si o těchto produktech nezjišťuje informace. Informace přijímá pasivně z reklam, které usilují o vytvoření povědomí o existenci produktu, značky, případně o přesvědčení o přednostech. Marketing se zde opírá o podporu prodeje (systémy slev zboží, rozdávaní vzorků, soutěže atd.), která by měla podnítit zájem produkt si vyzkoušet. Reklama zde musí používat vizuálních symbolů, které umožňují vytvoření asociace k danému výrobku nebo značce. Nejvhodnějším médiem je zde televize s často opakovanými reklamními spoty.

Chování hledající rozmanitost. Některé zboží nakupujeme s nízkým zaujetím, přestože mezi variantami produktu mohou být i významné rozdíly (lahůdky, čokolády). Volbu produktu provádíme náhodně, pokaždé kupujeme jiný druh, a to ani ne tak z nespokojenosti, jako spíše z touhy poznat i to druhé. Nakupujeme bez předchozích informací, postoj si vytváříme až při konzumaci. Marketing firem s vedoucí úlohou na trhu by se měl snažit převést zákazníka hledajícího rozmanitost na zákazníka stereotypního. Toho lze dosáhnout připomínkovou reklamou, převládáním daného produktu na prodejních pultech a dobře fungující distribucí, to znamená, že zboží musí být stále k dispozici, stále musí být na očích. [3]

2.5 Etapy kupního rozhodovacího procesu

Proces rozhodování při koupi začíná již před nákupem produktu a doznívá ještě po jeho koupi. Rozhodujeme se především při nákupu nákladných produktů, které se nenakupují často. Marketing zajímá, jak se spotřebitel rozhoduje a podniká v tomto směru marketingové výzkumy. Z výsledků těchto výzkumů lze proces rozhodování při koupi rozdělit do následujících pěti kroků:



Obr. 3 – Kupní rozhodovací proces

Zdroj: KOTLER,P., Marketing management,2001.178 s. ISBN:80-85605-08-2

Zjištění potřeby. Proces koupě začíná okamžikem, kdy si spotřebitel začne uvědomovat svoji potřebu, kdy v něm nastane rozpor mezi skutečným a požadovaným stavem. Potřeba může být vyvolána jak vnitřním (subjektivním), tak vnějším (objektivním) stimulem. Vnitřní podnět vychází z fyziologického napětí (jíst, pít, spát). Náš organismus ví z předcházejících zkušeností, jak se s těmito biologickými potřebami vyrovnat. Vnitřním podnětem však může být i potřeba vyššího řádu (láska, uznání, seberealizace). Důležité je pak to, že marketing může vznik potřeby vyššího řádu podpořit.

Vnější podněty mohou také vyvolat potřebu, např. ačkoli jsme sytí, jdeme-li okolo vonícího pekařství, můžeme pocítit potřebu jíst. Stejně tak na nás mohou působit lákavě upravené výkladní skříně k zakoupení něčeho, co jsme před jejich zhlédnutím jako potřebu nepocítovali, sousedovo auto se nám líbí tak moc, že ho musíme mít, cestopisný film v nás může vyvolat potřebu zakoupit si zájezd v cestovní kanceláři.

Úkolem marketingu je rozvinout strategii, která upoutá zájem spotřebitele a pozitivně podpoří vznik nové potřeby. Marketing skutečně může u spotřebitelů mnoho potřeb

vytvořit. Největší kus práce zde odvádí vhodná reklama, aktivní působení prodejního personálu, cenové zvýhodnění a působivý obal.

Sběr informací. Jakmile spotřebitel pocítí potřebu, začne shromažďovat o produktu informace. Může jít o pouhý zvýšený zájem o reklamní sdělení, ale může jít i o hluboký zájem a aktivní shromažďování informací v odborných časopisech, od přátel a známých. Marketing se zajímá o zdroje, z nichž spotřebitel informace čerpá. Dají se rozlišit tyto zdroje informací: osobní zdroje (rodina, sousedé, přátelé, známí), komerční zdroje (reklama, informace na obalu zboží, personál), veřejnosti přístupné zdroje (sdělovací prostředky) a zkušenost (vyzkoušení produktu před koupí, zkušenosti z již zakoupeného produktu). Spotřebitel získává nejvíce informací z komerčních zdrojů a tyto jsou marketingem ovlivnitelné. Nejúčinnější však bývají vždy osobní zdroje, poněvadž těm spotřebitel nejvíce věří.

Hodnocení alternativ. Každý produkt má mnoho vlastností, podle kterých se spotřebitel rozhoduje. U pneumatik bude zajímat zájemce hlavně bezpečnost, životnost a jízdní vlastnosti, kdežto kamery ho bude zajímat ostrost, váha, pohotovost, velikost či možnost přiblížování. Zákazník, který si má vybrat mezi variantami téhož produktu může postupovat několika způsoby. Rozhodování probíhá zpravidla nejprve racionálním (rozumovým) úsudkem. Teprve když i takové uvažování nepřinese výběr vhodné varianty, řídí se spotřebitel svými emocemi (citem).

Rozhodnutí o koupi. Po důkladném zvažování argumentů pro a proti si spotřebitel sestaví z několika variant produktu jakýsi žebříček, v němž je jeden produkt na nejvyšším místě a jeden na místě posledním. Není však řečeno, že bude zakoupen vždy produkt na prvním místě. Rozhodnutí o koupi může být ovlivněno cenovým zvýhodněním jiné varianty produktu než té, kterou pokládá spotřebitel za nejlepší. Může být ovlivněno názory kamarádů a příbuzných. Také může hrát roli určitý neočekávaný faktor, jako nepříjemný prodejce, nebo náhlý vznik potřeby koupě jiného výrobku. Záleží i na finanční situaci prodejny, může-li si dovolit poskytovat na určité produkty úvěr, prodej na splátky nebo leasing.

Chování po koupi. Spotřebitel časem po nabytí výrobku pocítí určitou spokojenost či nespokojenost. Nejen toto zajímá prodejce, ale i využívání výrobku zákazníkem. Obchodníková práce nekončí prodejem, ale trvá dále. Je nutno udržovat kontakt, snažit se

eliminovat případnou spotřebitelovu lítost nad jeho rozhodnutím, připravovat si spotřebitele k dalšímu nákupu, třeba i za několik let. Velký význam má i zpětná vazba, kterou zákazník poskytuje prodejci.[6]

3 Expresní přepravci

Kapitola expresní přepravci je zaměřena na konkrétní společnosti, které nabízejí expresní služby jak ve světě, tak v České republice. Pro zjednodušení je do výběru zahrnuta jen čtveřice nejvýznamnějších společností jak lokálně, tak v celosvětovém měřítku. Jsou to UPS, FedEx, DHL a TNT. Ostatní společnosti nedosahují tak velkých tržních podílů, anebo působí pouze lokálně. U všech těchto společností je v další části práce provedena swot analýza pro odhalení jejich silných a slabých stránek a možnosti jejich porovnání. Také bude zmíněno něco z historie společností a finanční ukazatele z výročních zpráv. V neposlední řadě se zajímám o šetrnost společností k životnímu prostředí, což je v dnešní době velký hit a bonus k posílení image.

3.1 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. [13]

„Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.“³

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na **interní** prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace

³ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, a. s., 1992. 50 s. ISBN 80-85424-83-5

pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na **externí** prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další.

3.2 SWOT tabulka

Velice dobrý nástroj pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku a (externích) příležitostí a ohrožení, nicméně sestavení této tabulky je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyřech dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pravá a levá strana SWOT analýzy často jdou proti sobě, což představuje pro management rozhodovací oříšek. Je nutné přizpůsobit podnik vnějším faktorům (strategie řízená trhem, market-driven strategy) nebo se snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů (strategie řízená zdroji, resource-driven strategy, například hledáním nových trhů a použití pro již existující produkty a služby)

Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti. Jiný postup představuje rizika a nebezpečí. Je velkou chybou snažit se o realizaci identifikovaných příležitostí bez eliminace ohrožení a slabých stránek. Neúprosne zákony pákového efektu zadlužení, synergických efektů a nerovnováhy mezi následky a jejich příčinami fungují ve prospěch firmy, jsou-li řízeny. V

opačném případě způsobují problémy a potíže. Některé aspekty existence podniku nelze přiřadit do SWOT předem, záleží spíše na tom, zdali představují pro firmu silnou stránku, slabou stránku, příležitost nebo hrozbu. Patří mezi ně například vlastnická struktura a její stabilita, pozice v jednotlivých částech trhu, struktura a stabilita zadavatelů zakázek či zákazníků, míra flexibility, složitost a účelnost organizační struktury, celková výrobní kapacita firmy (poměr vlastních prací a externích subdodávek), časový průběh výroby, úroveň subdodavatelských činností, technologická úroveň činností, způsob a průběh financování výroby, personální struktura firmy, odbornost a dovednost zaměstnanců a další. [14]

Tab. 2 - SWOT tabulka

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou například:	Příklady slabých stránek podniku jsou:
<ul style="list-style-type: none"> • unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby, • jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace, • výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu, • nákladová výhoda (vyplývající například z efektivních dodavatelských procesů, just-in-time, apod.), • speciální marketingové analýzy, • exkluzivní přístup k informačním zdrojům, • umístění podniku, • finanční síla a zdraví firmy, • míra její diverzifikace či naopak specializace. 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná diferenciací produktů a služeb v závislosti na konkurenci, • špatná kvalita produktů a služeb, • vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby, • slabá reputace a obchodní značka, • neodpovídající marketingová strategie a customer relationship management (CRM), • omezený přístup k distribučním kanálům. <p>Narozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky platí pravidlo minimalizace jejich vlivu (MINI).</p>
Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě, například:	Neméně důležitou složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:
<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze (Čína), • rozvoj a využití nových distribučních cest (internet), • oslovení nových zakaznických segmentů, • odstranění mezinárodních obchodních bariér (například otevření trhu v Iráku), • vývoj nových produktů a odvětví (iPod, 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence na trhu, • změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví (mechanické pokladny jsou v dnešní době nahrazeny elektronickými a proto se už téměř ani nevyrábí), • cenové strategie a války (například odvětví leteckých společností),

<ul style="list-style-type: none"> • MP3 přehrávače), • strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství, • outsourcing podnikových procesů (outsourcing účetnictví, lidských zdrojů, atd.). 	<ul style="list-style-type: none"> • příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou, • regulace trhu (znárodnění), • tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní).
---	--

Zdroj: <http://www.finance-anagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analiza>

3.3 DHL

3.3.1 Historie DHL

Název DHL vznikl z iniciál příjmení tří zakladatelů společnosti, Adriana Dalseyho, Larryho Hillbloma a Roberta Lynna. Společnost rostla fenomenálním tempem a dnes vyčnívá ve svém vedoucím postavení na trhu expresní přepravy a logistiky. V roce 1969 udělali tři partneři jeden malý krok, který měl obrovský dopad na budoucnost. Zakladatelé osobně začali letecky přepravovat dokumenty ze San Franciska do Honolulu, což napomohlo k proclení lodního nákladu dříve, než loď fyzicky dorazila ke břehům, čímž se razantně zkrátila doba čekání v přístavu. Zákazníci najednou zjistili, že tyto služby jim ušetřily spoustu času a peněz. Z tohoto jednoduchého nápadu se zrodilo nové odvětví: mezinárodní letecká expresní přeprava, rychlé doručování dokumentů a zásilek letadlem.

Síť DHL Network trvale rostla velmi rychlým tempem. Společnost se rozšířila na východ z Havaje na Dálný východ a do Pacifické oblasti. V osmdesátých letech společnost expanduje na Střední východ, do Latinské Ameriky, Afriky a Evropy. V roce 1988 DHL působila již ve 170 zemích a zaměstnávala 16 000 pracovníků.

Sloučení Deutsche Post World Net a DHL

Na konci roku 2002 získala 100% společnosti DHL skupina Deutsche Post World Net.

V roce 2003 sloučila všechny své expresní a logistické činnosti pod jednu značku - DHL. Právní integrace DHL International, Deutsche Post Euro Express a DANZAS byla dokončena v říjnu roku 2004 a jejím výsledkem v ČR je vznik společností DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a DHL Logistics (Czech Republic), s.r.o. Značka DHL byla dále posílena, když síť Deutsche Post World Net v prosinci 2005 koupila společnost Exel. Odbornost společnosti DHL byla ještě více vylepšena tím, že spojila specializované know-how několika společností:

- **Exel:** nabízela primárně přepravu a logistická řešení pro klíčové zákazníky.
- **Deutsche Post Euro Express:** společnost, která disponovala rozsáhlou sítí pro poskytování balíkových expresních přepravních služeb ve více než 20 zemích a byla vedoucí na trhu pro korporátní zákazníky v západní Evropě.
- **Danzas:** byla světovým lídrem letecké nákladní přepravy a druhým největším "hráčem" v oblasti námořní přepravy. Společnost kromě toho nabízela i pozemní přepravu a řízení dodavatelských řetězců.

Tab. 3 - DHL v číslech

počet zaměstnanců:	zhruba 500 000
počet kanceláří:	4 700
počet skladů:	430
počet automobilů:	72 000
počet letadel:	420
počet obsluhovaných zemí:	228
počet zákazníků:	více než 3,5 milionu

Zdroj: www.dhl.cz

3.3.2 DHL v České republice

Na českém trhu působí společnost DHL již od roku 1986, kdy jako první v tehdejším Československu začala poskytovat své expresní kurýrní služby prostřednictvím místní

zasilatelské společnosti Čechofracht, která poskytovala komplexní spedičně-logistické služby. Po revoluci v roce 1991 založila DHL vlastní pobočku v Praze. V současné době nabízí své služby prostřednictvím husté sítě poboček a kanceláří po celé ČR. Na jaře roku 2003 došlo ke sloučení společnosti DHL International se společností DANZAS rovněž v ČR. Výsledkem právní integrace, která byla uskutečněna o rok později, byl vznik dvou společností - DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a DHL Logistics (Czech Republic), s.r.o. Obě společnosti zaměstnávají dohromady více než 1300 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a nabízejí nejširší portfolio expresních přepravních a logistických služeb v České republice. Tato skutečnost odstartovala rozsáhlý proces restrukturalizace, jejímž hlavním cílem byla harmonizace všech produktů a služeb tak, aby DHL mohla nabídnout svým zákazníkům komplexní řešení jejich potřeb a požadavků.

Struktura společnosti DHL v České republice

Společnost DHL Express (Czech republic) s.r.o. zastřešuje divize Express a Freight, společnost DHL Logistics (Czech republic) s.r.o. je zastoupena divizemi DHL Danzas Air & Ocean a DHL Solutions.

Divize DHL Express celosvětově zaujímá vedoucí postavení v oblasti expresních přeprav zásilek a dokumentů. Široká nabídka systémových přepravních řešení divize DHL Express umožňuje nastavit cenu a termín doručení přesně podle zákaznickových potřeb. Samozřejmostí jsou také celní služby a využití nejmodernějších informačních technologií pro objednávku přeprav a sledování pohybu zásilky prostřednictvím internetu.

Divize DHL Freight zajišťuje celovozové a speciální přepravy po silnici a železnici. Přepravní řešení z domu do domu pokrývá celou Evropu a samozřejmě i Českou republiku. Součástí divize DHL Freight jsou rovněž na míru šité služby pro veletržní logistiku a speciální přepravy chemických látek a nábytkového zboží.

Divize Danzas Air & Ocean představuje nejvyšší kvalitu v leteckých a námořních přepravách do všech hlavních destinací na všech kontinentech světa. Vedle přepravních

řešení z domu do domu se divize DHL Danzas Air&Ocean specializuje také na přepravy náročných investičních celků.

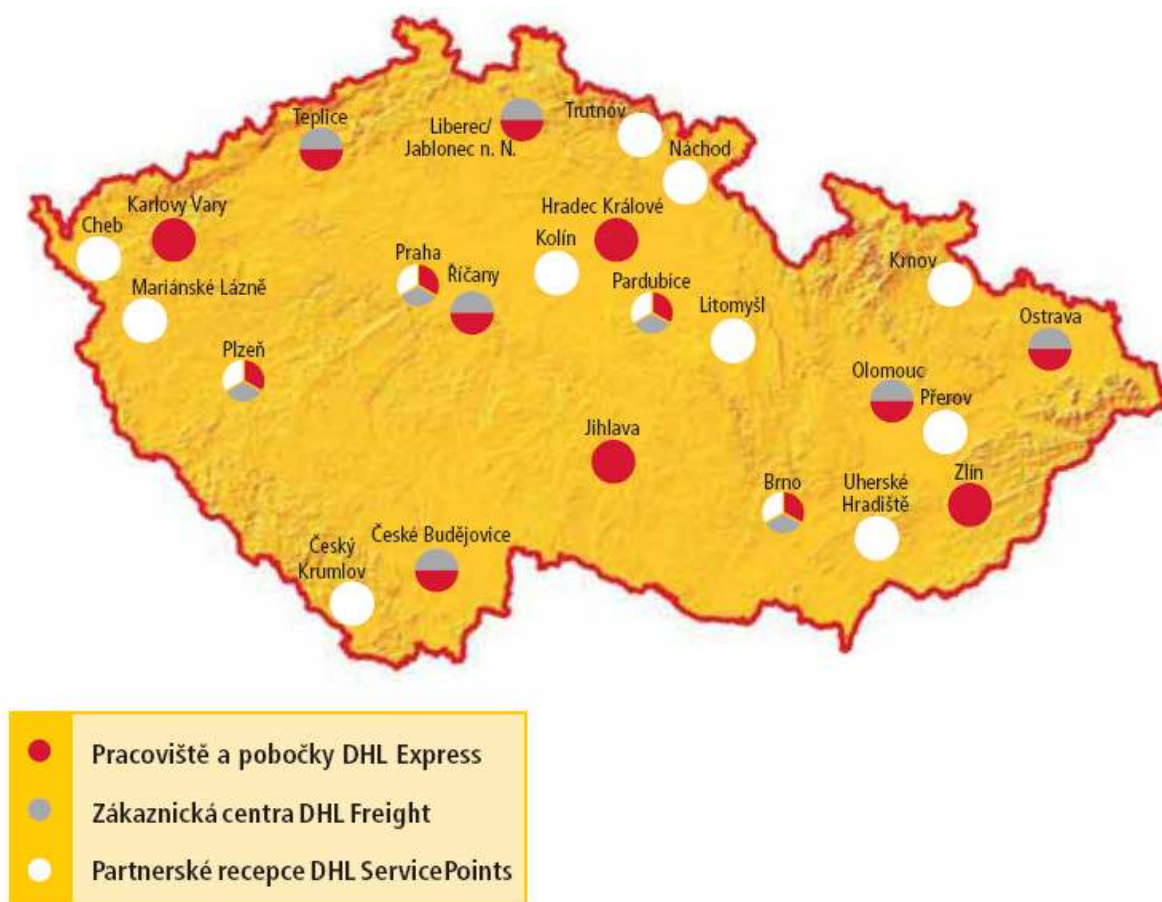
DHL Solutions nabízí projekty individuálního logistického řešení. Široká škála služeb umožňuje dosáhnout nejlepších výsledků v každé fázi distribučního řetězce. Služby divize Solutions zahrnují veškeré kroky od úvodních konzultací a návrhu procesu až po vlastní realizaci a řízení celého logistického řetězce. [8]

Tab. 4 - DHL ČR v číslech

počet zaměstnanců:	více než 1 200
počet obsluhovaných zemí:	více než 220
počet letadel:	2
počet poboček:	61
počet automobilů:	620
počet call center:	1
počet obsluhovaných obcí v rámci ČR:	více než 9 000

Zdroj: www.dhl.cz

Pobočky DHL v ČR



Obr. 4 – Pobočky DHL v ČR

Zdroj: www.dhl.cz

3.3.3 Rozvoj a plány DHL

V roce 2009 oslavila společnost 40 let od svého založení a připravuje se na další rozvoj.

- Inovativní služby společnosti jsou důležitým základem růstu celosvětového obchodu
- Zákaznický orientovaný přístup je klíčem k úspěšnému budování nových postupů a řešení v přepravě zásilek
- DHL je společnost, která svoji budoucnost staví na inovacích a technologickém pokroku

DHL slavnostně otevřela v Bonnu vlastní inovativní centrum, které je prvním svého druhu na světě. Jeho úkolem je vývoj nových logistických postupů a řešení, která jsou šetrná a flexibilní k životnímu prostředí. Další novinkou je zavedení globálních systémů, které poskytují optimální přepravní řešení šitá na míru klíčovým zákazníkům po celém světě.[17]

DHL je první přepravní společností, která nabízí zákazníkům environmentální možnost přepravy svých zásilek po celém světě prostřednictvím produktu GO GREEN, jehož cílem je kompenzovat emise CO₂ produkované provozem budov a dopravních prostředků společnosti. V roce 2008 se DHL stala první společností expresní přepravy, která se veřejně zavázala ke snižování podílu CO₂ vyprodukovaných vlastní činností o 30 procent do roku 2020.

V roce 2008 rozšířila společnost své služby o ekologické doručování. Například v České republice rok od roku rozšiřuje svůj vozový park o vozidla Opel Combo CNG jezdící na zemní plyn. DHL Express tak prověřuje, zda jsou vozidla šetrná k životnímu prostředí schopna dlouhodobě nahradit v současnosti používaný vozový park. Vychází tím rovněž vstříc zákazníkům, kteří požadují služby šetrné k životnímu prostředí. Vozidla na zemní plyn produkují výrazně méně škodlivin než vozidla s klasickým pohonem. A to nejen sledovaných škodlivin – oxidů dusíku, oxidu uhelnatého, oxidu uhličitého, pevných částic, ale i karcinogenních látek – polyaromatických uhlovodíků, aldehydů a aromatů včetně benzenu. Oproti benzinu zemní plyn nabízí potenciál 20 až 25procentního snížení emisí CO₂. [10]



Obr. 5 – Opel Combo CNG

Zdroj: <http://www.forlogistic.cz/2008/images/vystavovatele/dhl.gif> [28.04.2010]

Současná ekonomická krize nutí společnost k menším investicím v roce 2010 a ke snižování nepřímých nákladů. Trendy, které určují směr, jsou globalizace, outsourcing, digitalizace – psaná komunikace se mění na digitální, tudíž vše co snižuje náklady. Dalšími záměry jsou udržení vysoké kvality a tvorba flexibilních cen. I přes těžké období společnost nadále dobývá nová území na různých rozvíjejících se trzích, jako jsou ekonomiky BRIC – Brazílie, Ruska, Indie a Číny, které se označují za hybné síly budoucího růstu rozvoje obchodu.

3.3.4 SWOT analýza společnosti DHL

Silné stránky (S - Strengths)

- **Vedoucí postavení na trhu** – silná přítomnost na trhu v celé EU; 38% podíl trhu mezinárodní expresní přepravy (odhad pro ČR zhruba 45%). Podle dostupných informací nabízí společnost DHL nejucelenější expresní a logistické služby v regionu Evropy.
- **Silná pozice značky** – založena před 41 lety; vysoká úroveň povědomí o značce; synonymum „*to DHL a package*“ v EU = obdoba „*to Fedex it*“ v USA. Masivní marketingová podpora značky (billboardy, tisku, internet, televize apod.). V ČR vytváří dobré povědomí, k čemuž přispívají i "křiklavé" žluto-červené barvy loga společnosti.
- **Silná infrastruktura** – rostoucí letecká a pozemní kapacita v EU; trvalé posilování mezi-kontinentální přepravy i pomocí využívání služeb partnerských společností (např. Cathay Pacific, LH Cargo), zlepšení vnitrostátních služeb v ČR prostřednictvím akvizice PPL.
- **Kompletní portfolio služeb** – stávající poskytované služby jsou komplexně sladěné. Velmi rozsáhlá nabídka druhu přeprav - od námořní, letecké a pozemní přepravy až k železniční přepravě.
- **Zaměření na strategii růstu** – konzistentní expansivní růst prostřednictvím integrace kapacit s důrazem na efektivitu nákladů. Hlavní cíl: expandovat na největší počet perspektivních trhů (důkazem jsou asijské destinace), oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků, nabídnout nejrozsáhlejší balík služeb. DHL udivuje velikostí a rozsahem.
- **Nákladní doprava** – po akvizici společností Exel a Danzas se DHL stala dominantním hráčem v pozemní nákladní přepravě.
- **Finanční síla** – rozsáhlá základna generující obrát, zvláště na největších trzích Evropy.

Slabé stránky (W - Weaknesses)

- **Vysoká závislost na poštovních službách** – pochází z nich až 65% tržeb skupiny DPWN
- **Rizika sloučení a kolize firemních kultur** – plynoucí z integrace DHL, Danzas, EuroExpress, PPL v Evropě a Airborne v US, kulturní konflikty mezi decentralizovanou filozofií DHL a strukturou DPWN, která aplikuje v řízení více centralizace.
- **Vyšší ceny** – v porovnání s konkurencí. Jako fyzická osoba (v ČR) bych volil jiné kurýrní společnosti - nabízí stejné doručovací časy avšak za nižší ceny. Jako společnost často využívající expresní služby bych za určitých podmínek zvolila DHL jako dodavatele s kompletním balíkem služeb (při určitém obratu/počtu posílaných zásilek lze rozhodně snáze vyjednat slušné slevy).
- **Nejednotnost rozsahu služeb** – přestože řada produktů byla přesunuta pod značku DHL je v Evropě stále velký počet obdobných služeb ovšem nabízených pod různými názvy.
- **Image** – zákaznické vnímání služeb DHL se zhoršilo a dlouho potrvá jeho obnovení. Souvisí to s akvizicemi jiných společností a jejich sjednocením pod značkou DHL. Například vnitrostátní služby poskytované DHL v ČR se nyní spojují se službami PPL, která byla mnohem levnější, takže v současné době řada původních zákazníků PPL předpokládá, že ceny za vnitrostátní doručení se zvednou na úroveň DHL, což svým způsobem zhoršuje image společnosti.
- **Provozní problémy** - v USA a na klíčových evropských trzích nejsou plněny rostoucí plány a integrace stále způsobuje problémy. Proces transformace není nikterak rychlá záležitost, potřebuje určitý čas a vynaložené úsilí na uspořádání a sjednocení všech procesů a služeb. V případě DHL je proces integrace komplikován tím, že relativně v krátké době proběhlo několik sjednocení různých společností s různými organizačními strukturami a firemními strategiemi. Problematiku plnění plánů zdůrazňuje fakt, že společnost DHL směřuje vpřed, snaží se ovládnout nová teritoria, nové trhy, avšak

starým trhům nevěnuje velkou pozornost, zanedbává je, čímž poskytuje příležitosti svým konkurentům.

Příležitosti (O - Opportunities)

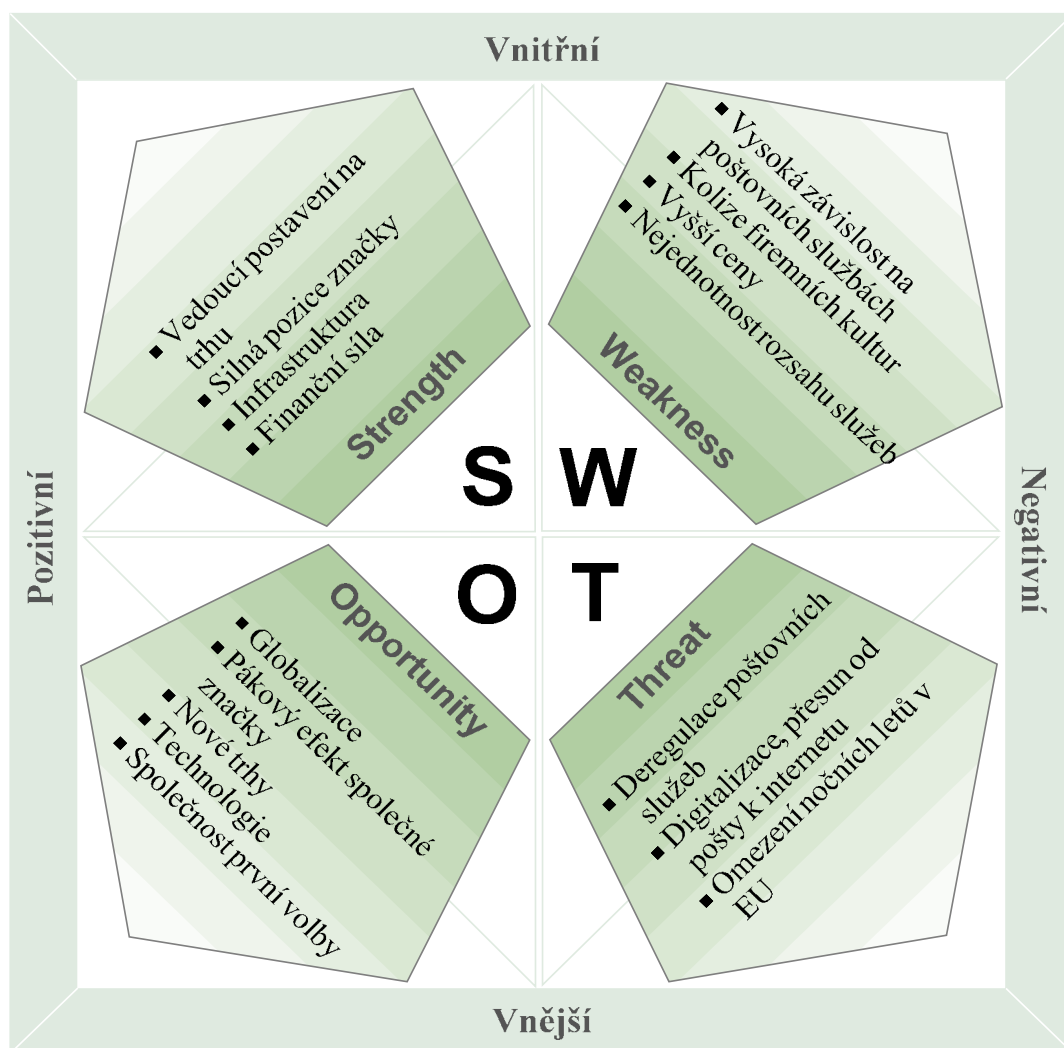
- **Úspory z rozsahu** – od spojení Danzas, DHL, EuroExpress a dalších se očekává, že synergií uspoří až 1.4mld.\$ nákladů
- **Globalizace** – ONE STOP SHOPPING – OUTSOURCING – akvizice po celém světě umožňují skupině DPWN nabízet globální logistická řešení.
- **"Pákový efekt" společné značky** – jediná značka konsoliduje pro zákazníky služby Danzas, DHL, EuroExpress a dalších. Sjednání tak umožňuje křížový prodej, tj.nabídnout původním zákazníkům jedné ze sloučených společností rovněž služby dalších začleněných společností.
- **Nové trhy** – vysoký potenciál pro expresní a logistické služby v Číně, Indii atd. Již teď lze vidět "agresivní" reklamní kampaň společnosti DHL o výborném obsluhování asijských států a možnostech doručení zásilek (doručovací doba 2 dny do 9:00 a 12:00) do cca 152 měst v 9 asijských státech.
- **Technologie** – stále zaostává za konkurencí, ale DPWN je nyní lépe zorganizovaná pro zlepšení její funkčnosti a provázanosti mezi svými divizemi. Navíc kvůli několikanásobným akvizicím je společnost DHL nucena propojit informační systémy všech společností a sjednotit je.
- **Společnost první volby** – zlepšení kvality služeb může přinést dodatečné obchodní příležitosti. Společnost nabízející kompletní požadované služby bude preferována před společnostmi nabízejícími jen některé úzce specializované služby.
- **Deregulace poštovních služeb** – po zrušení monopolu v některých zemích EU může

DHL vstoupit jako nový poskytovatel poštovních služeb i na tyto trhy. Rovněž v ČR se tak pravděpodobně vyskytne další příležitost, a to zprivatizovat Českou poštu a získat tím výhradní postavení.

Ohrožení (T - Threats)

- **Deregulace poštovních služeb** v EU – může podlomit výnosnost skupiny a otevřít národní poštovní trhy konkurenci.
- **Přesun od pošty k internetu a emailu** – v EU je předpovídán 3% meziroční pokles objemu poštovních zásilek. Integrační a globalizační procesy, pokračující vývoj technologických systémů může odbourat nutnost posílání většiny dokumentů v papírové podobě a nahradí je e-mail nebo jiné informační systémy.
- **Omezení nočních letů v EU** – mohou způsobit omezení nabídky a spolehlivosti služeb, příčinou je přepravní struktura DHL zahrnující více Hubů než používá konkurence.

Další hrozbou je celkové ekonomické zhoršení na trhu. Většina společností hledá všechny náklady, na kterých se dá ušetřit. Expresní přeprava patří mezi dražší služby, a proto ubývá zásilek.



Obr. 6 - SWOT analýza DHL graficky

Zdroj: vlastní tvorba

3.4 FedEx

3.4.1 Historie společnosti FedEx

Společnost byla založena jako federální expres v roce 1971 Frederikem Smithem. Ten v roce 1971 koupil podíl v arkansaských aeroliniích. Tuto myšlenku měl už dříve, kdy

chtěl oddělit leteckou přepravu cestujících a zboží. Toto se mu povedlo právě po odkoupení části aerolinek. Po oddělení přepravy zboží dokázal vytvořit správné podmínky pro přepravu časově citlivých zásilek. Založením této služby vyplnil velkou mezeru na trhu, kdy doručení do druhého dne potřebovala velká skupina zákazníků. Z této strategie bylo ustanoveno logo firmy, které zní rychlost a spolehlivost.

Oficiální zahájení činnosti firmy FedEx nastalo v roce 1973, kdy během prvního dne přepravila společnost 186 zásilek do 25 amerických měst. Využito bylo 14 malých letadel. V roce 1977 kupují 7 letadel Boeing 727 a jejich přepravní kapacita se stává mnohem větší. To vše se děje po zrušení regulace letecké dopravy. V roce 1979 společnost uvádí do provozu první centrum pro sledování dopravních prostředků, pracovníků a zásilek v reálném čase. Zaměstnanci začínají používat přenosné počítače v terénu.

Po roce 1985 expanduje FedEx i do Evropy. Působení v Evropě začíná odkoupením poučnosti Gelco Express International, což byla první z jeho mezinárodních akvizic. Hlavní centrum pro Evropu bylo původně v Bruselu, později bylo hlavní překladiště přemístěno do Paříže. V roce 1989 FedEx odkoupil společnost FlyingTigers, čímž si zajistil přistávací práva na mnoha letištích a pronikl na nové trhy. Síť FlyingTigers tak byla začleněna do systému Federál Express. Ve stejném roce zahájil FedEx svou činnost na středním východě, konkrétně zastoupení ve Spojených Arabských Emirátech. Po roce 1990 začal pronikat i na trhy Ruska a dalších zemí východní Evropy.

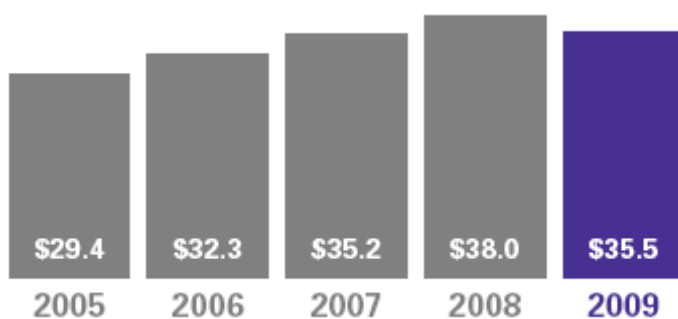
Devadesátá léta byla charakteristická zaměřením na mezikontinentální služby. FedEx představil skupinu tras mezi klíčovými městy USA, Evropy a Asie a umožnil tím doručovat zásilky přes noc. Tyto linky rychle propojily světové trhy v oblastech obsluhovaných společnostmi FedEx. V roce 1994 vymizelo slovo federální oficiálně z názvu a oblíbené slovo FedEx mezi zákazníky se stalo primárním a oficiálním názvem společnosti. V roce 1999 rozšířila společnost svoji základnu ve Frankfurtu skoro dvojnásobně a zvýšila tak rychlost třídění zásilek o 60 procent.

V roce 2003 je do globální sítě přidán i Afgánistán a Irák. V témže roce je FedEx úspěšně certifikován na normu ISO 9001:2000, která reviduje mezinárodní normy řízení jakosti.

Tab. 5 - FedEx v číslech

Počet zaměstnanců	139 000
Počet letadel	670
Počet dopravních prostředků	42 000
Denní objem zásilek	6 mil.
Obsluhované země	220

Příjem v bilionech



Výnosy z akcie



Obr. 7 – FedEx v číslech

Zdroj: FedEx 2009 annual report

3.4.2 FedEx v ČR

Na počátku devadesátých let minulého století proběhlo otevření trhů východní Evropy, což bylo základem pro vstup FedExu na český trh. Se státy jako je Česká republika začali obchodovat zahraniční zákazníci FedExu a bylo tak potřeba zajistit expresní přepravu. Na počátku bylo porytí těchto území řešeno nepřímým zastoupením. Z počátku šlo výhradně o doručování importních zásilek ze zahraničí do ČR, což je pro zastoupení v cílové zemi velice málo finančně zajímavý produkt. Pro společnost jako je FedEx je totiž většina zisku v dané zemi tvořena pouze odchozími zásilkami. Pro FedEx tedy tehdy nebylo zajímavé investovat u nás do vlastní infrastruktury a proto byla zvolena licenční forma. Toto nepřímé zastoupení začalo v ČR působit v roce 1992.

V následujících letech byl odhalen rostoucí potenciál v exportních zásilkách z ČR do světa. Vedení českého licencovaného zastoupení FedEx splnilo cíl, a dokázalo zvýšit obrát v exportních zásilkách meziročně až o 30 procent. Plnohodnotně, tedy formou přímého zastoupení, vstoupil FedEx na český trh v roce 2004. [9]

3.4.3 SWOT analýza FedEx

Silné stránky (S – Strengths)

- **Mezikontinentální trasy a strategie** – firma FedEx jako první propojila kontinenty mezikontinentálními trasami, které umožňují nejrychlejší možnou přepravu. V těchto produktech patří mezi nejrychlejší a nejlevnější.
- **Flexibilita ve službách a produktech** – společnost působí hlavně na americkém trhu. Na ostatních kontinentech nenabízí tolik produktů jako DHL nebo TNT a může tak lépe a snáze vyhovět požadavkům zákazníka.

- **Cenová tvorba v Evropě** – obchodní zástupci společnosti mají díky flexibilně nabízeným službám možnost pružně upravovat ceny ke spokojenosti zákazníka.
- **Kvalita služeb** – v posledních letech patří ke špičce ve svém oboru, i díky výše uvedeným bodům.
- **Výrazné a nápadité logo** – logo je tvořeno výraznými barvami a mezera mezi posledními dvěma písmeny tvoří šipku.



Obr. 8 – Logo společnosti FedEx

Zdroj: <http://fedex.com/cz/>

- **Vedoucí postavení na trhu USA** – první místo ve velice silném regionu.

Slabé stránky (W – weaknesses)

- **Malé portfolio služeb mimo USA** – nabídka služeb je sice velice flexibilní, ale její rozsah je minimální oproti konkurenci. Zcela chybí vnitrostátní přeprava například po České republice.
- **Menší rychlost doručení** – oproti mezikontinentálním trasám je přeprava po Evropě nebo po Asii o něco pomalejší než u konkurence.
- **Propagace** – propagace a povědomí o společnosti je kromě USA velmi malá. FedEx odmítá celoplošnou propagaci a využívá přímého oslovení zákazníků.

- **Náklady** – poměrně vysoké náklady na infrastruktury atd. mimo region USA oproti ziskům z těchto regionů.

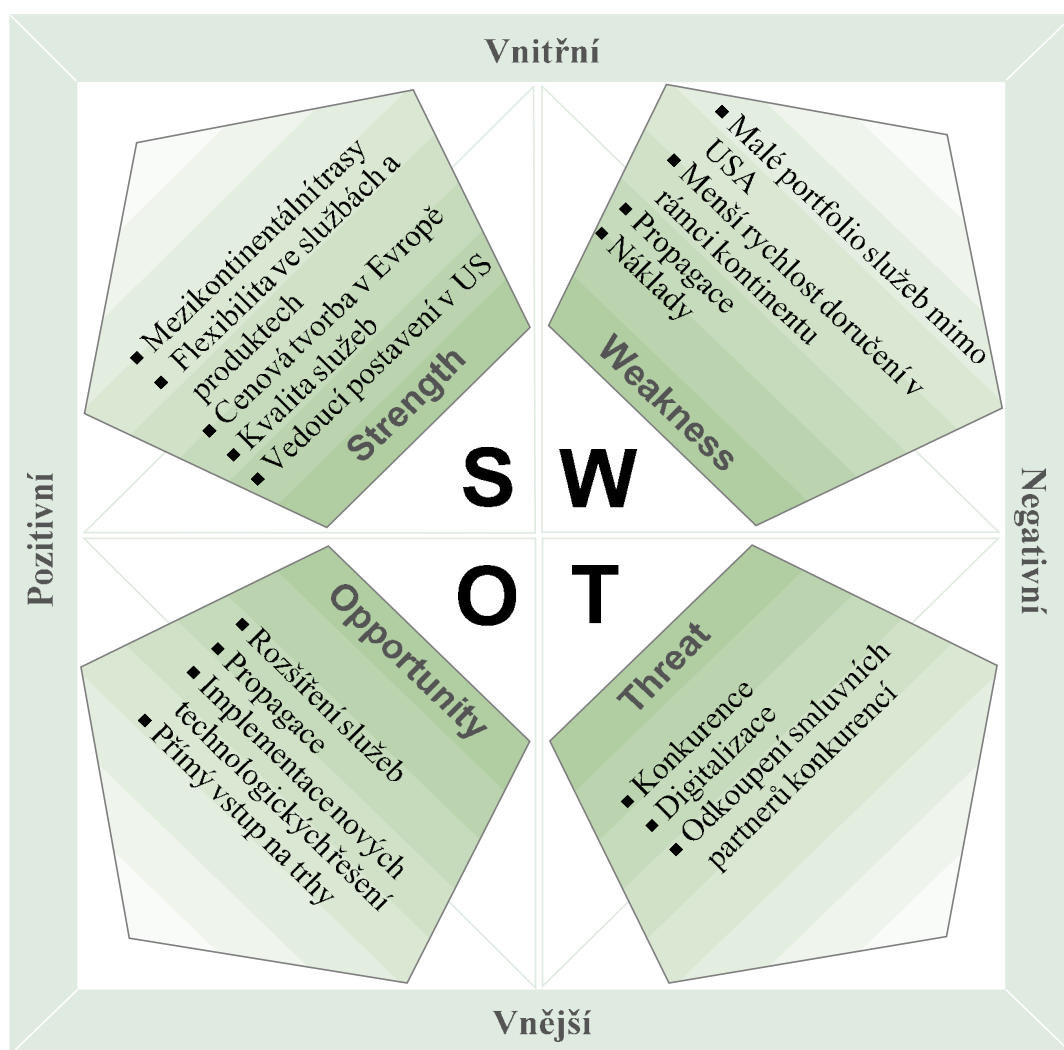
Příležitosti (O – Opportunities)

- **Rozšíření služeb** – velkou příležitostí je rozšíření nabízených služeb v regionech mimo USA a tím získ nových zákazníků.
- **Propagace** – v regionech mimo USA je velká možnost získat nové zákazníky. Každý hledá levnější varianty drahých produktů, kam expresní přeprava bezesporu patří. FedEx by se mohl dostat více do povědomí potenciálních zákazníků.
- **Implementace nových technologických řešení** – zvyšování kvality služeb a nabízení nových služeb pro větší komfort zákazníka. Rozšíření online služeb, díky kterým se zákazníci a FedEx nezdržují navzájem.
- **Přímý vstup na trhy** – v regionech mimo USA je FedEx často zastoupen licencovanými zástupci, takzvané nepřímé zastoupení. Příležitostí pro společnost je přímý vstup na tyto trhy. Jde hlavně o trhy na východ od České republiky, ale například i o určitá území Francie kde je FedEx zastoupen společností Geopost.

Hrozby (T – treats)

- **Konkurence** – firmy napodobují FedEx v jeho inovátorských krocích a získávají tak stejnou kvalitu nabízených služeb. Díky nabídce většího portfolia služeb, při nižší ceně přetahují zákazníky.
- **Digitalizace** – pokles poptávky po expresní přepravě dokumentů.

- **Odkoupení smluvních partnerů** – hrozba odkupování smluvních partnerů v nepřímém zastoupení konkurencí. Z dřívější doby můžeme uvést jako příklad odkoupení výhradního zástupce pro Polsko, firmu Stolica, společností UPS. U nás může být příkladem odkup společnosti PPL společností DHL.



Obr. 9 - SWOT analýza společnosti FedEx

Zdroj: Vlastní tvorba

3.4.4 Hybridní vozidla

Společnost FedEx, ostatně jako její konkurenti začala řešit rostoucí ceny paliva hledáním alternativních pohonů. Již v roce 2008 čítala hybridní flotila společnosti 172 vozidel. Po najetí prvních 2 milionů mil ušetřila tato flotila společnosti 315 000 litrů paliva a 950 tun CO₂.

Tato flotila je neustále rozšiřována a dnes čítá na 1800 vozidel. Společnost využívá vozů značek Eaton, Isuzu, Iveco a Azure Dynamics s motorem od Fordu. Hybridní flotila vykazuje asi o třicet procent nižší spotřebu. FedEx chce ovšem celou myšlenku posunout ještě mnohem dále, a tak plánuje vyměnit některá svá letadla za nový úspornější Boeing 757. [12]



Obr. 10 – Hybridní vozidlo FedEx

<http://www.hybrid.cz/novinky/dva-miliony-mil-s-hybridnim-pohonem> [28.4.2010]

3.5 UPS

3.5.1 Historie UPS

Kořeny společnosti sahají až k roku 1907 a stejně jako u společnosti FedEx se tak děje v Americe. V tomto roce byla velká poptávka po soukromých kurýrních službách, a proto si mladý podnikatel James E. Casey zapůjčil 100 dolarů a založil společnost s názvem American Messenger Company. V této době byly zásilky roznášeny buď pěšky nebo na kole a hlavním sloganem byla věta nejlepší služby za nejnižší ceny.

V roce 1913 firma začala používat sdružené doručování, které kombinuje balíky adresované do okolí jednoho místa a dopravuje je v jediném vozidle. Dalším milníkem byl rok 1919, kdy firma poprvé expandovala mimo Seattle a přijala své současné jméno United Parcel Service (UPS). Na konci osmdesátých let obsluhovala UPS již všechny státy USA.

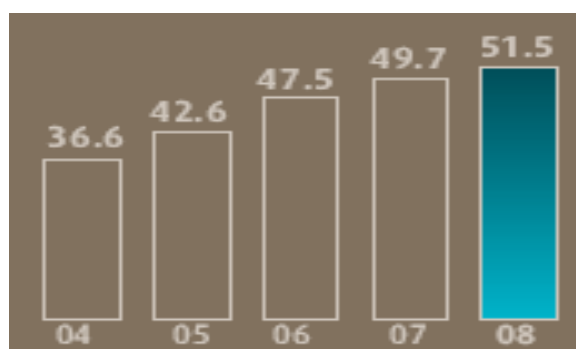
UPS se dala na mezinárodní dráhu poprvé v roce 1975, když začala nabízet své služby v Torontu v Kanadě. Následující rok se pustila do podnikání v Německu. V 80. letech však skutečně rozsáhle UPS expandovala na trh mezinárodní přepravy, protože začala systematicky vytvářet svou přítomnost v mnoha zemích a teritoriích v Americe, východní a západní Evropě, na Středním východě, v Africe a Pacifické oblasti. V roce 1985 společnost UPS spustila mezinárodní leteckou přepravu mezi USA a šesti evropskými zeměmi. Pak v roce 1989 byla v Německu přidána tuzemská letecká služba.

Dnes společnost UPS provozuje mezinárodní síť pro přepravu malých zásilek a dokumentů ve více než 200 zemích a teritoriích, od Atlantiku až po Tichý oceán. Díky svým mezinárodním službám může UPS doručovat čtyřem miliardám lidí, což je dvojnásobek lidí, které je možné dosáhnout telefonicky.

Tab. 6 - UPS v číslech

Počet zaměstnanců	408 000
Počet letadel	294
Počet dopravních prostředků	96 105
Denní objem zásilek	15,1 milionů
Obsluhované země	225

Příjem v bilionech



Výnos z akcie v dolarech



Obr. 11 – UPS v číslech

Zdroj: Annual report UPS 2008

3.5.2 UPS v ČR

Jak už je uvedeno výše, UPS začala pronikat na evropské trhy v posledním čtvrtletí 20. století. Na počátku práce na českém trhu spolupracovala společnost UPS se společností Czech Parcel Service, což bylo na počátku devadesátých let. Samostatně začíná působit UPS na českém území v roce 1999.

Její struktura je tvořena 4 pobočkami, které jsou situované v Praze, Brně, Plzni a Ostravě. Je vidět, že například oproti DHL má mnohem méně poboček. Z toho vyplývá i menší vozový park, který čítá asi 150 vozidel. Počet zaměstnanců je skoro 10x menší než u DHL a čítá asi 135 zaměstnanců.

UPS podobně jako FedEx zajišťuje velký objem přepravy z ČR do USA a zpět. Dále pak přeprava mezi ČR a západní Evropu a také rychle se rozvíjejícím trhu v Asii. [16]

3.5.3 SWOT analýza UPS

Silné stránky (S – strenghts)

- **Celosvětová působnost** – společnost působí po celém světě, povědomí o značce je po celém světě poměrně velké díky celoplošné propagaci.
- **Komplexní portfolio služeb** – nabídka všech možných produktů pro uspokojení potřeb zákazníka, vše pod jednou společnou značkou.
- **Silná distribuční síť** – celoplošný propracovaný systém pro zprostředkování služby mezi UPS a konečným uživatelem.
- **Velké finanční zázemí** – volný cash flow, vysoké marže, možnost investic

- **Rozvinutá infrastruktura** – Využívání mnoha letišť a pozemních hubů nejen v USA, ale i v Evropě a dnes už i v Asii.

Slabé stránky (W – weaknesses)

- **Přeprava nebezpečného zboží** – není nabízeno standardně, pouze soukromě smluvní dohodou, velká konkurenční nevýhoda.
- **Vnitrostátní služby v evropských státech** – společnost UPS standardně nenabízí vnitrostátní přepravu. Tato služba je nabízena pouze vybraným top zákazníkům, opět velká konkurenční nevýhoda.
- **Vyšší ceny** – v Evropě jsou ceny vyšší v porovnání s konkurencí, služba nedostupná pro obvyčejného soukromého zákazníka, malé povědomí o značce
- **Nenápadná image** – V porovnání se zářivě žlutou DHL nebo oranžovou TNT jsou tmavě hnědá auta snadno přehlédnutelná. Uniformy kurýrů jsou také tvořeny převážně hnědou nenápadnou barvou.

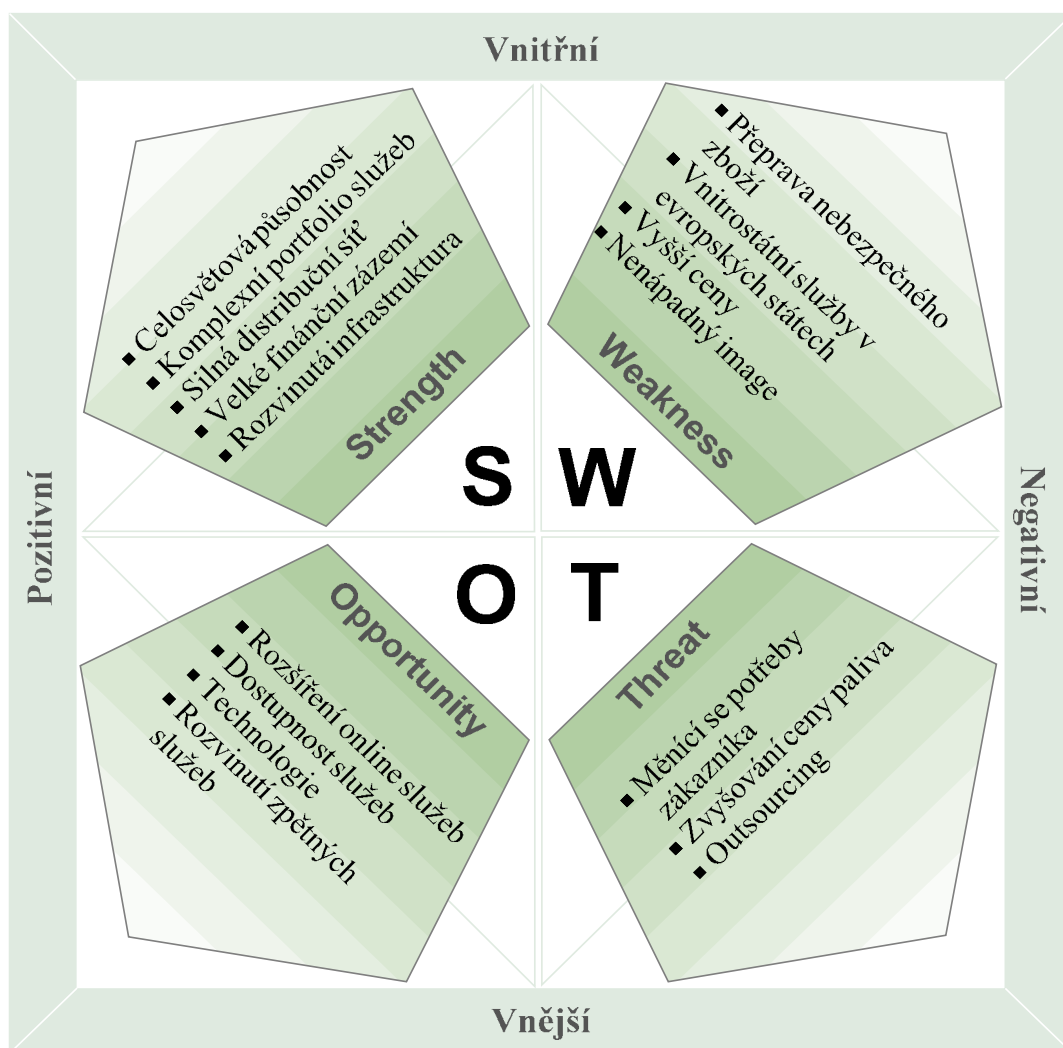
Příležitosti (O – opportunities)

- **Rozšíření online služeb** – tvorba větších možností pro nakupování a objednávání služeb na internetu
- **Dostupnost služeb** – zpřístupnit svoje služby běžným zákazníkům a získat tak větší podíl na trhu

- **Technologie** – díky dobrému finančnímu zázemí je společnost schopna investovat do informačních technologií. Informační a logistické systémy UPS se mohou dále rozvíjet ku prospěchu zákazníka.
- **Rozvinutí zpětných služeb** – V těchto službách patří UPS mezi špičku ve svém oboru. Při reklamaci a zpětném odeslání zásilky od koncového zákazníka k výrobcí je společnost maximálně angažovaná. Rozvinutí těchto služeb tvoří dobrou image a konkurenční výhodu.

Ohrožení (T – threats)

- **Mění se potřeby zákazníka** – se změnou ekonomiky a trendů se rychle mění potřeby zákazníka, firma musí rychle reagovat.
- **Zvyšování ceny paliva** – palivo tvoří velkou část nákladů na provoz společnosti, možnost postupně přecházet na alternativní paliva.
- **Outsourcing** – doručovatelé, kteří nejsou přímo zaměstnanci UPS, ale jen smluvní partneři v nepřímém zastoupení, nemusí být plně ztotožnění se standardy společnosti a mohou poškodit její image.



Obr. 12 – SWOT analýza společnosti UPS

Zdroj: vlastní tvorba

3.5.4 Investice UPS

Finanční stabilita UPS dovolila v posledních letech poměrně vysoké investice do dopravních prostředků a informačních technologií pro rozvoj a posílení svých pozic na trhu. Pro představu tu máme souhrn investic pro roky 2006 – 2008 v milionech dolarů.

Tab. 7 – Investice UPS

	2006	2007	2008
Budovy a zařízení	720	853	968
Letadla a součásti	1 150	1 137	852
Vozidla	831	492	539
Informační technologie	384	338	277
Celkem	3 085	2 820	2 630

Zdroj: UPS Annual report 2009

Z tabulky investic je vidět klesající tendence celkových výdajů spojená s vyčerpáním finančních rezerv a propadem celosvětové ekonomiky. V lednu roku 2008 přes všechny okolnosti vyhlásila novou finanční politiku týkající se kapitálové struktury s cílem zvýšení hodnoty akcí.[18]

3.5.5 Hybridní vozidla

Při neustále rostoucích cenách paliva začala i společnost UPS hledat alternativní vozidla. Při nutnosti snižování veškerých nákladů je to logické řešení. V roce 2008 zakoupila společnost 12 nákladních automobilů do ostrého provozu. Už rok předtím jezdilo jedno vozidlo ve zkušebním provozu. Vozidla byla rozdělena rovnoměrně do Německa a Anglie. Tiché nákladní vozy jsou využívány především v městském prostředí, například v Londýně uvnitř ekologické zóny, kam se za vjezd s klasickým vozidlem platí poměrně vysoké poplatky.

Dnes podporuje společnost celosvětově alternativní paliva. Podle UPS ušetří společnost až 3 miliony paliva ročně a 7800 metrických tun oxidu uhličitého. V současné době využívá UPS asi 1900 vozidel na alternativní paliva z celkového počtu 96100.[M]



Obr. 13 – Hybridní vozidlo UPS

<http://www.hybrid.cz/obrazky/modec/nakladni-elektromobil-modec-ups-2.jpg>

3.6 TNT

3.6.1 Historie TNT

Kořeny společnosti sahají k roku 1946, kdy Ken Thomas založil v Austrálii svoji společnost – Thomas Nationwide Transport. Na počátku vlastnil pouze jeden nákladní vůz, který řídil on sám. Firma se začala rychle rozvíjet, brzy se stala největším přepravcem expresních zásilek v Austrálii

Cílem šedesátých a sedmdesátých let bylo pracovat ve větším měřítku. V roce 1962 uvedla společnost akcie na burzu cenných papírů. Společnost v této době investovala do rozvoje železniční přepravy a díky sloučení s konkurenční firmou Alltrans začala pronikat se svými obchodními aktivitami i na ostatní kontinenty.

Od roku 1992 začala postupně zkupovat podíly TNT holandská společnost KPN. Akvizice byla dokončena v roce 1996, kdy telekomunikační skupina KPN získala TNT. O dva roky později se z této skupiny TNT vydělila jako samostatná poštovní skupina TNT post group (TPG).

Akcionáři TPG rozhodli, že skupina, která dnes zahrnuje kromě poštovních a expresních služeb také logistickou složku, bude vystupovat pod jednotným označením TNT. Tato skupina patří k největším a nejsilnějším v oblasti přepravy poštovních zásilek.

V následujících letech společnost expandovala do dalších zemí, jako jsou Švýcarsko, Norsko, Japonsko nebo Čína. Právě v Číně otevřela TNT svou vlastní Universitu v roce 2004. V roce 2005 nastala další akvizice, tentokrát největší španělské společnosti TG+. V následujícím roce převzala TNT indickou vnitrostátní přepravní společnost Speedage. Poslední společností, kterou TNT převzala, byla čínská skupina Hoau Group.

3.6.2 TNT v číslech

Tab. 8 TNT v číslech

Počet zaměstnanců	159 663
Počet letadel	48
Počet dopravních prostředků	30 061
Denní objem zásilek	14,6 milionů
Obsluhované země	200

Zdroj: Annual report TNT 2009

	2008	2009	změna v %
Příjem (v milionech €)	11 152	10 402	-6,7
Výnos z akcie (v €)	1,529	0,767	-49,8
Dividenda z akcie (v €)	0,71	0,53	-25,4

Zdroj: <http://group.tnt.com/Images>

3.6.3 TNT v ČR

Společnost začíná působit samostatně na českém trhu od roku 1992 a své centrální depo má v Praze. Již od počátku svého působení nabízí TNT velké množství služeb expresní přepravy, ale i mnoho služeb v oblasti logistiky. Následující rok byla zahájena pravidelná letecká přeprava do celého světa prostřednictvím vlastní letecké flotily a infrastruktury.

Rozšíření působnosti přišlo v roce 1995, kdy byly založeny pobočky v Brně a Ostravě. Následující rok získala společnost licenci pro vlastní celní sklad. Od této chvíle poskytuje TNT proclení zásilek svým zákazníkům. Následující roky se společnost stále rozšiřuje. V roce 2001 zakládá pobočku v Pardubicích.

Vstup do ČR do EU výrazně pomohl ke zkrácení dodací lhůty pro zásilky přepravované mezinárodní silniční sítí. Od roku 2007 se společnost v České republice prezentuje jako celek tvořený společnostmi TNT Express, TNT post a TNT Innight. Tyto tři společnosti nabízejí pod jednou hlavičkou mezinárodní expresní přepravu, poštovní služby i doručování v nočních hodinách. Výjimkou není ani kvalitní vnitrostátní přepravní síť.

Společnost zaměstnává asi 260 pracovníků a její flotila činí více než 100 kurýrních vozidel. V celém procesu klade důraz na kvalitu, o čemž svědčí nejen certifikáty ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004, ale také standard IiP (Investor in People). Tento celosvětově uznávaný certifikát oceňuje vysokou kvalitu personální práce a vedení zaměstnanců. Certifikát se uděluje na dobu určitou a každé tři roky se obnovuje.[15]

3.6.4 SWOT analýza TNT

Silné stránky (S – strenghts)

- **Vnitrostátní služby** – vybudovaná dobrá pozice v EU v těchto službách. Ne všichni konkurenti tyto služby poskytují, největší podíl na EU trhu v pozemní dopravě.

- **Image a značka** – povědomí o značce se stále zlepšuje i díky výrazným hlavním barvám společnosti, které jsou bílá a oranžová.



Obr. 14 – Logo společnosti TNT

Zdroj: http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html [01.05.2010]

- **Cena** – všeobecně je v Evropě považována za jednu z nejlevnějších. Na nízké ceny dosáhne hlavně díky dobře kombinované letecké a pozemní dopravní síti.
- **Pokrytí východní Evropy** – V tomto regionu nabízí TNT velice příznivé ceny a zároveň výborné časy doručení. V tomto směru hledá konkurence těžko odpověď. Např. společnost DHL nabízí zákazníkům téměř dvojnásobné ceny.
- **Kvalifikovaní pracovníci** – I díky investicím do pracovníků, které se projevují v již zmiňovaném certifikátu IiP, odvádějí pracovníci dobrou práci, která se odráží na image společnosti.

Slabé stránky (W – weaknesses)

- **Slabá pozice v USA** – velmi mizivá pozice na velkém trhu, určitě chybí ke větší komplexnosti.
- **Propojení kontinentů** – bod souvisí s bodem předchozím. Společnost nemá tolik propracovaný systém jako třeba FedEx. V mnoha případech spoléhá na smluvní partnery.

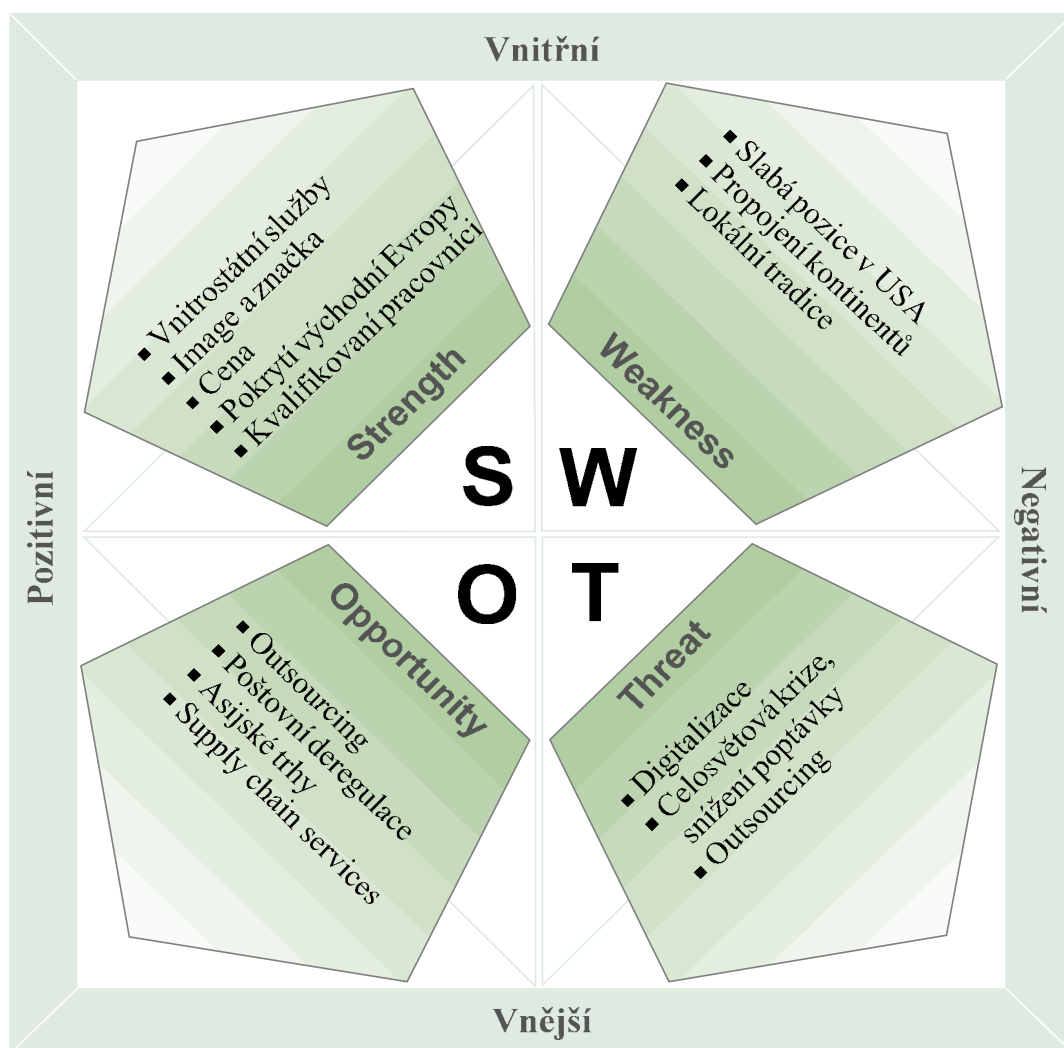
- **Lokální tradice** – příkladem je Česká republika, kde firma nepůsobí tak dlouho jako třeba DHL a o své zákazníky musí tvrdě bojovat.

Příležitosti (O – opportunities)

- **Supply chain services** – vůdčí role v logistice automobilového průmyslu, který tvoří podstatnou část trhu expresních přepravců.
- **Outsourcing** – rostoucí využití dopravních prostředků a infrastruktury svých smluvních partnerů snižuje náklady společnosti.
- **Poštovní deregulace** – díky zkušenostem z Holandska vyhledává nové příležitosti k expanzi poštovních služeb v ostatních státech. U nás TNT nabízí produkt, který se jmenuje obchodní pošta. Doručení proběhne do 3 dnů, ale levněji.
- **Asijské trhy** – pro všechny expresní přepravce jsou tyto trhy hlavním cílem expanze. TNT posílila své vlivy akvizicí společnosti Speedage v Indii a také akvizicí skupiny Hoau group v Číně.

Ohrožení (T – threats)

- **Celosvětová krize** – nutnost ústupu od investic a masivní propagace, snížení poptávky.
- **Digitalizace** – celosvětový pokles objemu poštovních zásilek. Zákazníci využívají rychlejší a levnější formy komunikace.
- **Outsourcing** – snižování nákladů využíváním smluvních přepravců může pro společnost vyústit horším hodnocením spolehlivosti a tím spojenou image.



Obr. 15 – SWOT analýza společnosti TNT

Zdroj: Vlastní tvorba

3.6.5 Cíle TNT

Společnost má několik cílů, kterým podřizuje svoje veškeré kroky.

- Hlavním cílem je být nejrychlejší a nejspolehlivější expresní společností, která je známá svou péčí o spokojenost zákazníků.

- Poskytovat špičkové služby na profesionální úrovni a neustále překračovat očekávání zákazníků
- Vytvořit bezpečné a otevřené pracovní prostředí, které motivuje zaměstnance k zodpovědnému přístupu, který přispěje k růstu hodnoty firmy.
- Pokračovat v rozvoji celosvětové přepravní sítě, která poskytne zákazníkům nejspolehlivější a nejefektivnější podmínky pro přepravu expresních zásilek.
- Vždy hodnotit krátkodobý i dlouhodobý dopad rozvojových plánů na životní prostředí.

3.6.6 TNT Planet me

Ani společnost TNT nezůstává pozadu za svými konkurenty v otázce životního prostředí. Dva programy tvoří ucelený komplex týkající se životního prostředí. Prvním je Oranžový kodex, což je komplexní přístup společnosti TNT ke snižování emisí CO₂. Druhým je program oranžová volba, který vybízí zaměstnance, aby přispěli k čistějšímu životnímu prostředí.

Planet me je společný název pro tyto dva programy. Zahrnuje například závazek o snížení emisí CO₂ o 45% do roku 2020. Další součástí je například využití nových carbon free tricycle v centru Paříže. [15]



Obr. 16 – Carbon free tricycle

Zdroj: www.planetme.com [28.04.2010]

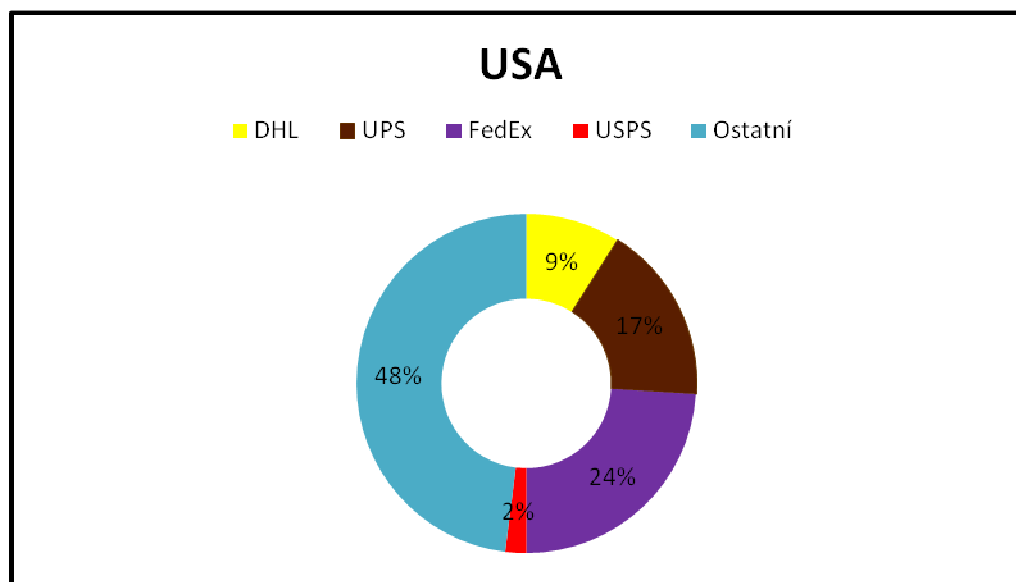
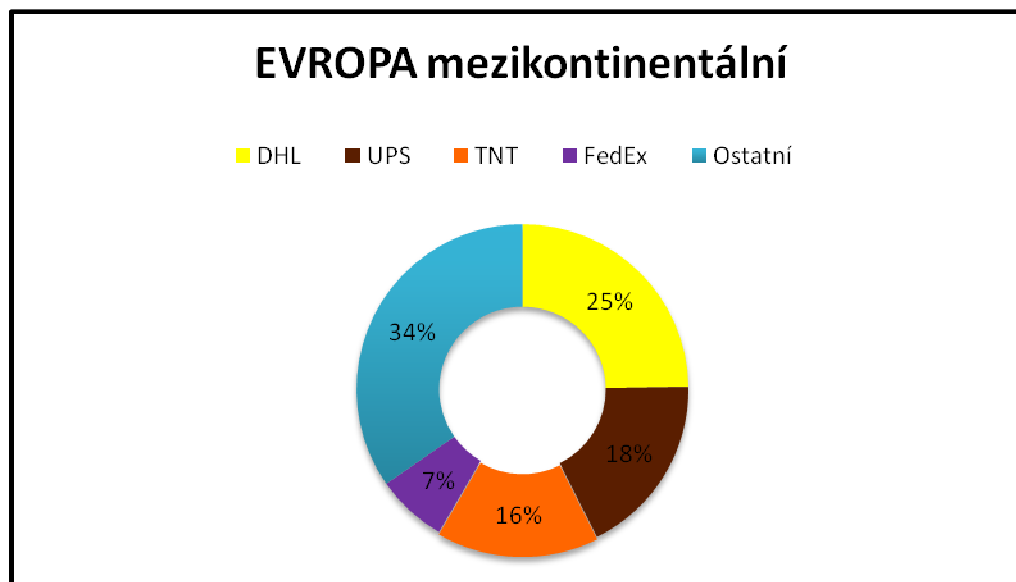
V neposlední řadě je samozřejmostí využití hybridních vozidel, které snižují náklady společnosti na palivo a navíc ulehčují životnímu prostředí.

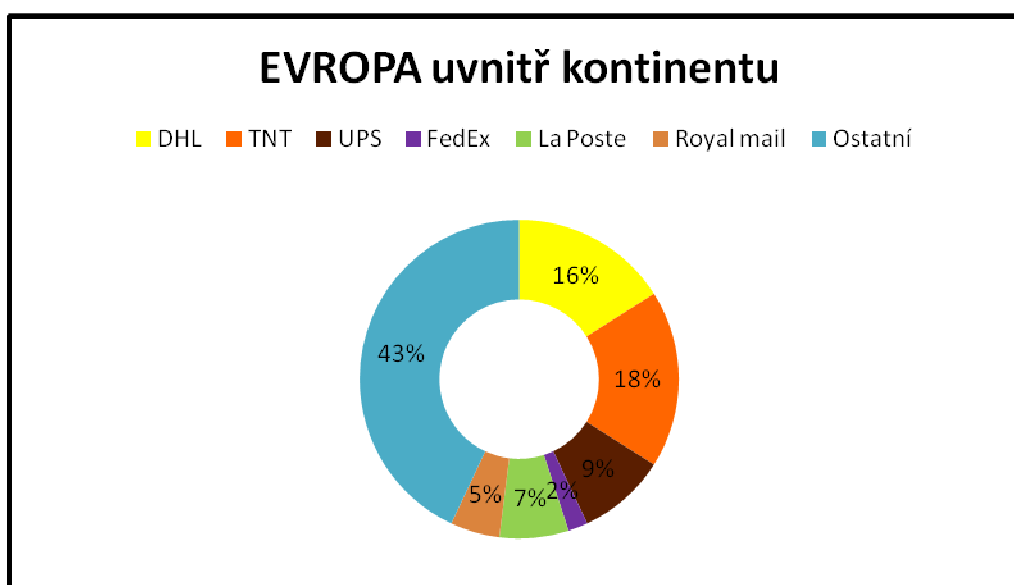
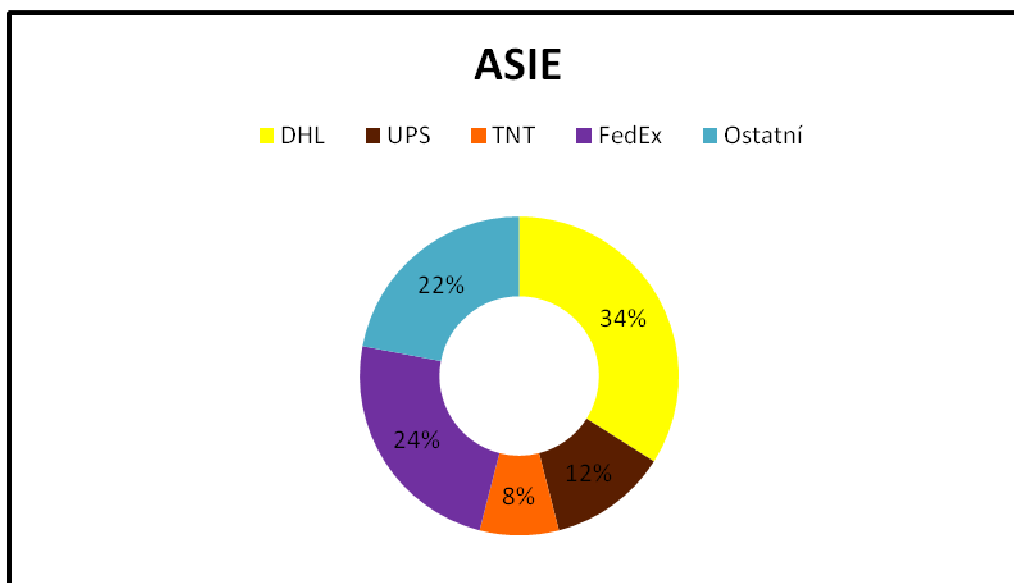


Obr. 17 – Hybridní vozidlo TNT

Zdroj: www.cwinnie.biz/wordpress/imageSnag/tnt.jpg [01.05.2010]

3.7 Tržní podíly expresních přepravců





Obr. 18 – Tržní podíly společností

Zdroj: Vlastní tvorba

Z čísel v grafech můžeme vypozorovat rozložení sil všech společností na různých kontinentech. Na evropském trhu je jedničkou DHL, kde drží asi 25%. Ještě před několika roky bylo toto číslo o něco vyšší, ale každý rok se trh více vyrovnává. Celkem silnou

pozici mají i TNT a UPS, naopak společnost FedEx drží v Evropě velmi malý podíl na trhu.

Na trzích v USA naopak Fedex vévodí s téměř čtvrtinovým podílem. Následuje UPS, která má jako jediná na všech kontinentech velice rovnoměrné obsazení. DHL nemá ani 10 procentní podíl, a je to tak pro ni nejslabší trh. TNT je na tom ještě hůře a nedrží ani 2 procenta celkového tržního podílu.

V posledních letech jsou nejvíce se rozvíjející trh určitě na asijském kontinentu. Každá ze 4 společností se snaží více a více pronikat do Asie. Vedoucí postavení zatím drží DHL následovaná firmou FedEx. Nejméně drží zatím skupina TNT.

3.8 Srovnání služeb společností

Tab. 9 - Porovnání služeb 4 společností

kritérium	FedEx	UPS	DHL/DPWN (*)	TNT
Domestic (vnitrostátní služby) Priority	NE	Standardně ne, pouze pro VIP zákazníky	ANO, - Vnitrostátní služby - Ve stejný den - Czechpack - Sprint 24 - Sprint 48	ANO, Vnitrostátní služby Express
Next day by 9 am	FedEx Europe First: následující den do 09:00/09:30/10:00 hodin	Express Plus: doručení následující den 08.00-09.00	StartDay Express: následující den 09.00	- 9.00 Express dokumenty - 9.00 Express balíky
Next day by 12 noon	FedEx Europe First: následující den do 09:00/09:30/10:00 hodin	Express: následující den 10.30 - 12.00 hodin	MidDay Express: následující den do 09.00 hodin	- 12.00 Express dokumenty - 12.00 Express balíky
Poskytované obaly	Ano	Ano	Ano	Ano
Economy Services	Z ČR do světa nikoliv	- Expedited: UPS Express+2 dní - Express Saver	- Economy	Economy Express
Freight Services	IPF pouze letecký - 2 až 3 pracovní dny	Freight: jen do USA a Asie (viz UPS logistics)	Ano, divize Express - letecký divize DHL Freight: kamionová a železniční	Air Freight-letecký a Road Freight - kamiony
Supply Chain Services	Ano, prostřednictvím divize Services	Ano, externí divize Supply Chain Solutions	Ano, prostřednictvím divize DHL Solutions	Ano
Dangerous goods	Ano	Ne	Ano	Ano
Dodatečné služby	- International Priority DirectDistribution - expresní doručení drobných zásilek - Supply Chain Services - Custom Critical - důležité, termínované a spěšné zásilky	- World Ease - konsolidace zásilek - Saturday delivery- doručení zásilek v sobotu - Exchange Collect - UPS pro hotovostní toky - UPS pro vrácení zásilek Trade Direkt - zajištění globálního zásobovacího řetězce	- Europack - pozemní přeprava 1 ks zásilek - Eurorail - Euronet - Speciální přeprava - Konsolidace - Oprava a výměna - Easy Pack - cenově zvýhodněná obálka - Sobotní doručení a další....	- Time Critical Services - Special Express - Dedicated Express - Special Handling Services
Typ přeprav, na které se společnost specializuje	Expresní kurýrní letecká přeprava	Balíková a kombinovaná přeprava	Komplexní logistické služby vnitrostátní i mezinárodní (pozemní, letecká, železniční)	Expresní přeprava

Hlavní čtyřka na trhu poskytující expresní služby má rozděleny hlavní trhy asi tak, že v USA dominují UPS a FedEx, v Evropě drží převahu TNT a DHL a na asijských trzích bojují všechny společnosti o větší tržní podíl, ale ve vedení jsou zatím DHL a FedEx.

Po porovnání rozsahu služeb nabízených v České republice bych je seřadil do pořadí následovně: DHL, TNT, UPS, FedEx. Nejrozsáhlejší služby nabízí společnost DHL. Vzhledem k její velikosti, počtu spojených firem a objemu využitých zdrojů tento fakt nepřekvapuje. Už jen počtem zaměstnanců převyšuje ostatní společnosti několikanásobně. Společnost DHL používá všechny druhy přepravy, nabízí nejrozsáhlejší soubor služeb od těch jednodušších po nejvíce složitě. Z analyzovaných podkladů lze tvrdit, že DHL zaujímá vedoucí postavení na českém trhu. Tento fakt je podepřen i největším počtem poboček v ČR.

Hned za ní je společnost TNT, která se zaměřuje na expresní přepravu, vnitrostátní přepravu a logistické služby. Především v rámci Evropy poskytuje velice kvalitní a cenově velmi dostupné služby. Následuje společnost UPS, která se nejvíce zaměřuje na kvalitu svých expresních a logistických služeb, ovšem k uspokojení požadavků svých zákazníků dokáže zajistit i vnitrostátní služby a přepravu nebezpečného zboží, avšak nenabízí to standardně. Dále lze zařadit společnost FedEx, která v České republice nabízí pouze mezinárodní expresní přepravu. Jejich služby jsou bezesporu velmi kvalitní, ale portfolio služeb a ceník většinou odradí nové zákazníky. Naproti tomu je tato společnost velice flexibilní v poskytování okamžitých slev pro jednotlivé zákazníky.

4 Nové postupy, návrhy a doporučení

Při dvouleté praxi ve společnosti DHL jsem měl možnost nakouknout do problematiky expresních přepravců zevnitř. Viděl jsem, jak vše funguje flexibilně a jak se věci mění za běhu, hlavně ke spokojenosti zákazníka. Také jsem měl možnost menšího průzkumu trhu, který sloužil k otestování konkurence. Toto vše při využití prostředků společnosti.

4.1 Zkouška služeb expresních přepravců

Ze 4 analyzovaných společností v této práci jsem měl možnost otestovat pouze 3, protože společnost FedEx nepodporuje přepravu po České republice. Pro tento test byla použita zásilka o hmotnosti 2kg a rozměrech 20cm x 20cm x 20cm. Tento balík byl odeslán ze soukromé adresy v Liberci na soukromou adresu v Brně. Mezi hodnotící kritéria jsem zařadil cenu přepravy, rychlost doručení, ochotu a vystupování kurýra a stav balíku při doručení. Kontaktní údaje pro objednávku jsem hledal na internetových stránkách jednotlivých společností a tak jsem jako dodatečné kritérium doplnil přehlednost a použitelnost těchto stránek.

Kritéria mojí objednávky nebyly příliš složitá, a proto telefonní rozhovory netrvaly příliš dlouho. Pracovníci se pouze ptali na způsob platby zásilky, zda nejde o nebezpečné zboží atd. U všech společností působili koncentrovaně a dokázali mi vyhovět.

4.1.1 DHL

Kurýr od společnosti dorazil ve správný čas, ochotně převzal balíček, zeptal se na obsah, převážil a vyplnil nákladový list. Vše proběhlo bez nejmenších problémů. Cena zásilky byla 575 Kč. Platit se dá nejen v hotovosti, ale i kartou. Na určené místo dorazila zásilka

druhý den v 11:20. Při převzetí byl nutný pouze podpis. Obal balíku byl nepatrně poškozen.

4.1.2 UPS

Stejně jako v prvním případě dorazil kurýr v rozmezí dvou stanovených hodin. Po vyplnění papírů a zaplacení zásilky byla nabídnuta krabice na zásilku zdarma. Kurýr působil trochu nervózně, ale byl maximálně ochotný. Cena činila zajímavých 465 + 61 za palivový příplatek, celkem tedy 526 Kč. Zásilka dorazila následující den v 10:25. Balík byl v originálním obale a v pořádku. Doručovatel působil neosobně.

4.1.3 TNT

Vyzvednutí zásilky proběhlo velice podobně jako v předchozích případech. Jediným rozdílem bylo chování kurýra, který zřejmě spěchal, a proto nepůsobil úplně profesionálně. Tento zápor vyvážila cena, která byla stanovena na 479 Kč. Zásilka dorazila opět druhý den v 10:55. Kurýr tentokrát působil ochotně a příjemně. Balík byl až na nepatrné škrábance v pořádku.

4.1.4 Vyhodnocení testu

Z tohoto testu je vidět, že společnosti nabízejí velice podobné služby a pro zákazníky mohou rozhodovat maličkosti. Cenově na tom byla nejlépe společnost TNT, ale rozdíl nebyl ani 100 Kč. Všechny společnosti doručily zásilky druhý den dopoledne a vešly se do rozmezí jedné hodiny, proto v tomto kritériu uspěly všechny. Obsah balíčku byl ve všech případech v pořádku. Ve dvou případech byl poškozen obal, což pro mě nebylo podstatné.

Překvapivě důležité a hodně rozdílné bylo chování kurýra, kde z testu nejlépe vyšli zaměstnanci DHL. Samozřejmě je jasné, že odesláním jedné zásilky nemůže být úplně odhalena kvalita zaměstnanců, ale pro zákazníky odesílající svoji první zásilku může být

tento faktor rozhodující. U kvality a přehlednosti internetových stránek se nejvíce osvědčily stránky společnosti DHL, které jsou nejpřehlednější. U ostatních není tak jednoduché najít rychle to co je potřeba.

Z důvodu vynechání společnosti FedEx je zde malé porovnání cen při odeslání stejně velkého balíku do zahraničí. Porovnání na trase Liberec Lipsko, doručení druhý den.

Tab. 10 – Porovnání cen společností

	Express 9	Express 10:30	Express 12	Další den
DHL	3.305kč	-	2.625kč	2.365kč
UPS	-	3.158kč	-	3.000kč
FedEx	-	-	3.591kč	3.305kč
TNT	-	2.825kč	2.468kč	2.208kč

4.2 Návrhy a doporučení

Po vypracování analýzy trhu expresních přepravců je jasné, že podstatnou část trhu tvoří společnost DHL, UPS, TNT a FedEx. Ke konkurenčnímu boji tudíž dochází hlavně mezi nimi.

Při každodenním styku se zákazníky jsem přišel na to, že chování zaměstnanců je podstatnou součástí propagace firmy. Pouze jediný neprofesionální pracovník může firmu poškodit zrušením smlouvy u nadnárodní společnosti, což může mít za následek obrovskou ztrátu. V tomto směru mají velké rezervy ještě všechny společnosti na trhu, protože během malého průzkumu u zákazníků během posledních dvou let mé praxe bylo prokázáno, že od všech firem se občas objevují špatně vyškolení pracovníci.

V tomto směru bych doporučil investici do všech zaměstnanců formou cílených školení, protože ti nejnižší postavení v organizační struktuře jsou nejčastěji ve styku se zákazníkem. Příkladem může být například certifikát Investor in people.

Dalším doporučením je redukce stavu zaměstnanců, nebo přehodnocení jejich pracovního úvazku. Toto doporučení vzniká na základě úbytku zásilek v posledních dvou letech. Z důvodu nižších příjmů je nutné redukovat náklady. Z osobní zkušenosti vím, že odvedená práce je zvládnutelná v menším počtu lidí, nebo za méně času.

Se snižováním nákladů je spojen i provoz šetrný k životnímu prostředí. Většina společností sice již používá některé takto zaměřené dopravní prostředky, ale jejich počet k počtu celkovému je velice nízký. Počáteční investice do těchto vozidel jsou sice nákladné, ale jejich provozem společnost ušetří velkou část provozních nákladů. Počáteční investice se dá ještě kompenzovat smlouvou s většími výrobci vozidel. Při výhradní smlouvě může být poskytnuta v některých případech až 35% sleva.

Dalším doporučením hlavně pro obchodní zástupce společností je preferovat hlavně osobní kontakt. Byl jsem svědkem několik případů, kdy byla firmě nabízena lepší nabídka za finančně zajímavějších podmínek. Toto vše proběhlo po telefonu. Nabídka byla zamítnuta hlavně kvůli tomu, že zaměstnanci v dané firmě měli vytvořen osobní vztah se zaměstnanci původní expresní společnosti. Doporučením je tedy osobní oslovení majitelů firmy, kteří nejsou ve styku s kurýry a více jim záleží na provozních nákladech.

Pro zákazníky je velice těžké doporučit jakou společnost si vybrat. Všechny poskytují kvalitní služby ve velmi dobrém časovém rozmezí. Hlavním kritériem bude asi cena, která se dá většinou najít v online ceníku určité společnosti. Mým doporučením je telefonický kontakt, protože všechny firmy jsou schopné flexibilně nastavit slevu jakémukoliv zákazníkovi. Pak záleží jen na určení objemu zásilek, a jak často bychom je posílali. V případě jednorázového odesílání bych určitě doporučil porovnání cen u všech firem, protože v mezistátním měřítku může činit rozdíl za jeden balík až několik tisíc korun.

Závěr

Počet přepravovaných zásilek denně a výše tržeb zmiňovaných společností dokazuje důležitost expresních služeb v dnešní době rychlosti, inovace a informovanosti. Proměna ekonomického prostředí v posledních letech je stejně velká jako proměna produktů a služeb kurýrních společností, což dokazuje jejich provázanost.

Důležitost těchto firem dokládají například metody just in time (JIT) nebo supply chain management (SCM), které snižují podstatně náklady a zvyšují zisky koncových společností. Také přispívají k rozšiřování nabízených služeb v kratším čase. Celkově se expresní přeprava podílí na rozvoji celosvětové ekonomiky a propojení celosvětového trhu.

Čtyři vybrané společnosti DHL, UPS, TNT a FedEx jasně dominují na celosvětovém trhu. V USA drží vedoucí postavení společnost FedEx, v Evropě naopak DHL a TNT. Jediná společnost UPS má rovnoměrné rozložení sil na všech kontinentech. Největší zájem je momentálně o asijský trh, kam expandují všechny společnosti, vedoucí postavení drží DHL a FedEx. Vstup na trhy je pro ostatní společnosti velice obtížný z důvodu úspor z rozsahu uvedených firem, dlouhé tradici, ale také častých akvizic nových menších konkurentů.

Podrobná SWOT analýza ukazuje, jakým směrem by se v budoucnu měla každá ze společností ubírat, aby vylepšila své postavení na trhu. Malý test kurýrních služeb v ČR může být naopak dobrou pomůckou pro koncové zákazníky. Poslední kapitola návrhy a doporučení vychází z této práce a také z osobních zkušeností nasbíraných v průběhu dvouleté praxe.

Seznam použité literatury

- [1] HORÁKOVÁ, I., *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, a. s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5
- [2] KOTLER, P., *Marketing management*. 7. vyd. Victoria publishing, 1992. 792 s. ISBN 80-85605-08-2
- [3] McCarthy, E. J., *Základy marketingu*. 1. vyd. Victoria publishing, 1995. 151 s. ISBN 80-85605-29-5
- [4] SIMOVÁ, Josefina. *Marketingový výzkum*. 1.vyd.,TU Librec: 2005, ISBN 80-7372-014-0.
- [5] STEERS, R. M., *Introduction to organizational behaviour*. 3th ed., Harpercolins 2001. 710 pgs. ISBN 0-673-46315-X
- [6] SYNEK, M., *Podniková ekonomika*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck 2000. 456 s. ISBN 80-7179-300-4
- [7] CEMPÍRKOVÁ E. *Kurýrní, expresní a balíkové služby*. [online] 2008 [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <http://logistika.ihned.cz/2-23293210-B00000_d-ad
- [8] DHL. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.dhl.cz/cs.html>
- [9] FedEx. [online] [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://fedex.com/cz/>
- [10] HORČÍK J., *DHL jezdí s vozy na zemní plyn*. [online] 2008 [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.hybrid.cz/novinky/dhl-jezdi-s-vozy-na-zemni-plyn>
- [11] HORČÍK J., *UPS kupuje elektrické nákladáky*. [online] 2008 [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.hybrid.cz/novinky/ups-kupuje-elektricke-nakladaky>
- [12] SOUKUP P., *Dva miliony mil s hybridním pohonem*. [online] 2008 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.hybrid.cz/novinky/dva-miliony-mil-s-hybridnim-pohonem>
- [13] STŘELEČ J., *SWOT analýza. Vlastní cesta*. [online] 2008 [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>
- [14] *SWOT analýza*. Středoevropské centrum pro finance a management. [online] 2008 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analýza>

[15] TNT [online] [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW:
<http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html

[16] UPS [online] [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW:
<<http://www.ups.com/content/cz/cs/index.jsx>

[17] Výroční zpráva DHL 2009. [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <
<http://financialreports.dpwn.com/en/investors.html>

[18] Výroční zpráva UPS 2009. [online] [cit. 2010-04-20] Dostupný z WWW:
<<http://files.shareholder.com/downloads/UPS>

Bibliografie

[19] DĚDKOVÁ J. a HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 2. vyd. Technická univerzita v Liberci, 2003. 174 s. ISBN 80-7083-749-7

[20] Interní materiály společnosti DHL

[21] KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*. Grada, 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X

[22] PERNICA, P., *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. PRAHA: Radix, 2004. 570s. ISBN 80-86031-59-4

[23] Výroční zpráva TNT 2008. [online] [cit. 2010-04-12] Dostupný z WWW: <
http://group.tnt.com/Images/tnt-annual-report-2008_tcm177-427035.pdf

[24] Výroční zpráva FedEx 2009. [online] [cit. 2010-04-12] Dostupný z WWW: <
<http://www.fedalexpress.net/us/investorrelations/financialinfo/2009annualreport/online/>